

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

DOTTORATO DI RICERCA

**Storia d'Europa. Identità collettive, cittadinanza e territorio in età moderna e contemporanea**

Settore scientifico disciplinare M-STO/04

**Dalla Francia all'Italia: impegno politico, inchiesta e transfers culturali alle origini della sociologia del lavoro in Italia**

Presentata da Daniele Franco

Coordinatore  
Prof. Maria Malatesta

Relatore  
Prof. Maria Salvati

XXI ciclo

Esame finale anno 2009

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	p. 3
<b>Capitolo I - Anni Cinquanta: la rinascita della sociologia del lavoro nell'Italia del productivity drive</b> .....	p. 15
1.1 Gli anni Cinquanta e il productivity drive .....	p. 15
1.2 Il CNP .....	p. 19
1.3 La propaganda della rivista "Produttività" .....	p. 23
1.4 Continuità e modernizzazione: Padre Agostino Gemelli .....	p. 26
1.5 Il congresso di Fregane .....	p. 31
1.6 Gli anni delle relazioni umane tra tecnocrazia e crociata .....	p. 37
1.7 La crociata delle <i>human relations</i> .....	p. 44
1.8 Camillo Pellizzi e le relazioni umane .....	p. 51
1.9 L'inchiesta EPA sulle innovazioni tecnologiche .....	p. 61
1.10 Le <i>human relations</i> a Vicenza .....	p. 64
1.11 Le scienze sociali nella capitale della produttività .....	p. 78
<b>Capitolo II – Studiare il lavoro che cambia</b> .....	p. 83
2.1 Il «sindacato nuovo» .....	p. 83
2.1.1 La CISL e il CNP .....	p. 86
2.1.2 La CISL a Milano: Mario Romani .....	p. 93
2.1.3 "Realtà sociale d'oggi" .....	p. 99
2.1.4 Il Centro Studi di Firenze .....	p. 107
2.2 La sociologia alla Camera del Lavoro .....	p. 121
2.2.1 Silvio Leonardi e la programmazione economica .....	p. 126
2.2.2 Esperienze di inchiesta a Milano e a Torino .....	p. 131
2.2.3 La svolta del 1955 .....	p. 143
2.2.4 Marxismo e sociologia .....	p. 146
2.2.5 La sociologia e il progresso tecnico .....	p. 154
2.2.6 Il disgelo .....	p. 162
<b>Capitolo III – Il lavoro della sociologia</b> .....	p. 169
3.1 Luciano Cavalli e il laboratorio genovese .....	p. 173
3.2 Il dilemma di Franco Ferrarotti .....	p. 189
3.3 Dall'Italia al mondo anglosassone e ritorno: Giuseppe Bonazzi e Antonio Carbonaro .....	p. 196
3.4. Ripensare il marxismo, ripensare la sociologia: Guiducci, Pizzorno e Montaldi .....	p. 205
3.5 Nuove prospettive per la sociologia del lavoro alla fine degli anni Cinquanta .....	p. 222

<b>Capitolo IV – Influenze francesi sulla rinascita della sociologia del lavoro in Italia</b> .....	p. 234
4.1 L'osservazione partecipante dei preti operai .....	p. 236
4.2 L'evoluzione della sociologia del lavoro alla Renault .....	p. 245
4.3 La sociologia industriale e l'opzione tecnocratica (1959-1958) .....	p. 253
4.4 L'Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST) .....	p. 266
4.5 “Socialisme ou Barbarie”, Daniel Mothé e la «fame di sociologia» in Italia .....	p. 282
 <b>Bibliografia</b> .....	 p. 291

## Introduzione

La tesi ricostruisce parte della storia della sociologia del lavoro in Italia nel periodo compreso tra la fine della seconda guerra mondiale e l'inizio degli anni Sessanta. Il processo di sviluppo della disciplina, non limitato al nostro paese, ma considerato nell'ottica di un più ampio movimento europeo di ripresa degli studi sociali, viene qui messo a confronto con le sperimentazioni condotte negli stessi anni in Francia, la cui scuola sociologica fu sicuramente quella più rappresentativa nel quadro continentale.

Cosa si intende in questa sede per sociologia del lavoro? La ricerca sociale oggetto di questo studio è stata definita dal sociologo Luciano Gallino come la ricerca «condotta mediante le tecniche e l'impianto teorico delle scienze sociali empiriche, la cui caratteristica preminente è la produzione, mediante l'osservazione diretta del comportamento di un certo numero di soggetti, dei dati primari sui quali il ricercatore eserciterà le sue capacità di diagnosi e di spiegazione di fenomeni collettivi»<sup>1</sup>.

Attenendoci al *Dizionario di Sociologia* di Gallino, la Sociologia del Lavoro «studia da un lato, le variazioni dell'organizzazione, della qualità, del valore del Lavoro in differenti settori produttivi [...] dall'altro lato, gli effetti che i cennati aspetti del Lavoro hanno sulle collettività dei lavoratori, sulla stratificazione sociale, sull'uso del tempo libero, sull'estensione della civiltà, infine sulla qualità della vita»<sup>2</sup>.

Occorre distinguere inoltre tra Sociologia del Lavoro e Sociologia Industriale. Per il periodo esaminato - gli anni della ricostruzione e dello sviluppo - e la collocazione spaziale - le aree industriali dell'Italia settentrionale - è possibile riscontrare una sostanziale affinità tra le due branche, dal momento che la Sociologia dell'Industria annovera tra i suoi interessi «a) i fattori sociali che influiscono in un dato paese ed epoca sul tipo e sul tasso di industrializzazione [...] b) le forme e la dinamica delle interazioni sociali che si condensano attorno al controllo della forza-lavoro, al conflitto tra direzioni e lavoratori, alle strutture organizzative [...] c) i rapporti tra le singole aziende (una o più) e la comunità locale in cui sono insediate [...] d) l'influenza del

---

1 L. Gallino, *Il ricercatore sociale e l'impresa* in *Storia d'Italia – Annale 4. Intelletuali e potere*, Einaudi, Torino, 1981, p. 1299.

2 L. Gallino, voce *Sociologia del Lavoro* in *Dizionario di Sociologia*, Torino UTET, 2006, p. 397.

settore industriale [...] sui principali aspetti della società»<sup>3</sup>.

Se queste due sociologie inevitabilmente si incrociano e si sovrappongono<sup>4</sup>, è bene però tenere presente che per la gran parte dei casi esaminati si ha propriamente a che fare con esempi di Sociologia Industriale.

La sociologia conobbe un momento di rinascita alla fine della seconda guerra mondiale, in concomitanza con la ricostruzione economica e culturale dell'Europa occidentale grazie all'apporto fondamentale degli aiuti statunitensi.

Nel nostro paese, gli esordi di quello che Alfonsi definisce «movimento per le scienze sociali senza scienze sociali»<sup>5</sup> degli anni Cinquanta furono segnati dal dialogo Nord-Sud. Studi sull'arretratezza del meridione come quella di banfield *Una comunità del Mezzogiorno*<sup>6</sup>, ma anche i campi estivi di ricerca diretti da Danilo Dolci in Sicilia<sup>7</sup> furono solo due delle esperienze, diverse tra loro, che contribuirono a far familiarizzare con la sociologia molti studenti e militanti. Queste ricerche ebbero la non secondaria funzione di formare decine di giovani sociologi in un contesto in cui mancavano i corsi universitari specifici e introdurre in Italia metodi e tematiche provenienti dagli USA e dal resto d'Europa. Furono lo stimolo per «conoscere direttamente la realtà sociale, uscire dai libri, uscire da questo tipo di cultura un po' asfittica e libresca [...] impartita in Italia»<sup>8</sup> stando a quanto afferma Pizzorno.

Quando, alla metà del decennio, l'attenzione dei sociologi si spostò sulle zone sviluppate nelle quali l'industrializzazione dettava i tempi della modernizzazione, minando le basi della civiltà rurale, la sociologia del lavoro entrò nella sua fase di maturazione e di proposta, assumendo tratti caratteristici e originali.

La sociologia che ebbe il maggiore impatto sull'immaginario collettivo, tuttavia, fu inizialmente quella più implicata nelle pratiche manageriali e organizzative<sup>9</sup>. Essa

---

3 L. Gallino, voce *Sociologia dell'Industria* in *Dizionario*, cit., p. 365.

4 Cfr. ibidem: «la sociologia dell'Industria si interseca con la sociologia del Lavoro, dell'Organizzazione, e dell'Azienda, ma non coincide con nessuna di queste».

5 Cfr. A. Alfonsi, *L'area degli interessi sociologici in Italia tra il 1945 e il 1959* in G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia: gli anni '50 e il Mezzogiorno*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1993, pp. 49-58.

6 E. C. Banfield, *Una comunità del Mezzogiorno*, Bologna, Il Mulino, 1961 orig. *The moral basis of a backward society*, Glencoe, Research center in economic development and cultural change, 1958.

7 Di D. Dolci ricordiamo *Banditi a Partinico*, Bari, Laterza, 1955; *Inchiesta a Palermo*, Torino, Einaudi, 1957; *Spreco: documenti e inchieste su alcuni aspetti dello spreco nella Sicilia occidentale*, Torino, Einaudi, 1960.

8 A. Pizzorno, *Continuità e discontinuità: scienze sociali, economia e filosofia* in G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia*, cit., p. 60.

9 Cfr. «la teoria e la ricerca sociali hanno gravemente sofferto di una fondamentale indistinzione, se

ispirò anche la letteratura e il cinema, espressione genuina della temperie culturale della fine degli anni Cinquanta. In romanzi come *Memoriale* di Volponi<sup>10</sup>, *Donnarumma all'assalto* e *Tempi stretti* di Ottieri<sup>11</sup> e in film come *Il Posto* di Ermanno Olmi (1961) o *La vita agra* di Carlo Lizzani (1964), nonché nell'omonimo romanzo di Luciano Bianciardi<sup>12</sup> emergeva un'immagine della sociologia che produceva lo stesso contrasto del grattacielo Pirelli o della fabbrica dalle pareti bianche: una modernità stridente con la realtà circostante, ma anche una tecnica mai presa sul serio fino in fondo, allo stesso tempo simbolo di desiderio di riscatto nei confronti del progresso tecnico e oppressione.

Ne *Il posto*, l'esame psicotecnico a cui si sottopone il protagonista è grottesco e ascientifico, più simile ad una visita militare che a quanto le riviste specializzate del tempo andavano divulgando a proposito del test. La stessa pratica psicotecnica inoltre è percepita con un misto di timore e di scherno, tanto che Domenico, il protagonista, "incassa" il commento di un anziano che chiede cosa sia quella fila di persone in attesa del test: «Esami per andar a laurà? Questa l'è bela!». Sullo sfondo, Milano diviene essa stessa uno spaccato sociale: la modernità delle automobili, dei corridoi della grande azienda monopolistica, degli sventramenti dei lavori per la metropolitana è affiancata alle immagini dei lavoratori che, usciti all'alba dalle cascine rurali dei paesi della Brianza, si recano a prendere il treno, come in una quotidiana rincorsa di un sogno che non gli appartiene.

Allo stesso modo, Ottieri racconta in *Donnarumma all'assalto* l'inutile sforzo del sociologo di una filiale nel sud della Olivetti costretto a compiere centinaia di test attitudinali ai richiedenti lavoro. La fabbrica, progettata da un famoso architetto e concepita secondo standard paesaggistici e igienici per una produzione modernissima, si trova inserita in un contesto di tale miseria e degrado dettato da decenni di disoccupazione endemica, da rendere l'esame psicotecnico un assoluto paradosso.

Quello che accomuna i due esempi è la sovrapposizione della figura del sociologo

---

non confusione tra: l'organizzazione della società industriale [...] la scienza aziendale degli organizzatori della produzione [...], e i contesti di differenziazione istituzionale connessi ai processi di cambiamento e di mutamento nella istruzione e nella formazione, nella qualità del lavoro e nella professionalità, nella ricerca e nello sviluppo, nella tecnologia e nell'innovazione» in F. Barbano, *La sociologia in Italia. Storia, temi e problemi 1945-60*, Roma, Carocci, 1998, p. 381.

10 P. Volponi, *Memoriale*, Milano, Garzanti, 1962.

11 O. Ottieri, *Tempi stretti*, Torino, Einaudi, 1957 e *Donnarumma all'assalto*, Milano, Bompiani, 1959.

12 L. Bianciardi, *La vita agra*, Milano, Rizzoli, 1962.

con quella dello psicologo, dell'esaminatore psicotecnico; qualche anno dopo si sarebbe parlato del consulente della relazioni umane, di fattore umano, di consultazione mista. La finzione letteraria riflette quanto ho potuto riscontrare nella ricostruzione della rinascita della sociologia del lavoro: una serie di equivoci lessicali dati dall'estrema frammentazione dei rami della disciplina, dai suoi impieghi nella psicosociologia e nella psicotecnica, dalla mancanza di una scuola sociologica sufficientemente autorevole.

Soffermare l'attenzione sulle origini dello sviluppo sociologico significa cogliere i limiti nei quali quello sviluppo si trovò ben presto confinato. La chiusura nei confronti della sociologia, infatti, costituisce un parametro di lettura che permette di cogliere come ad un'intera fetta della cultura del paese fosse stata negata la legittimità e la dignità di parola. Bandita negli anni Trenta dal veto incrociato di Croce e Gramsci, nel dopoguerra la sua eredità non fu raccolta dalle culture politiche protagoniste delle vicende degli «anni duri» della guerra fredda, ma rimase patrimonio di pochi outsider.

La sociologia del lavoro rinacque al di fuori delle aule universitarie, che non offrivano una preparazione specifica in materia, ma anche al di fuori delle esperienze politiche quasi come «una quarta cultura che per di più aveva opposizione e ostilità dichiarata all'interno di tutte e tre le culture dominanti, che in vario modo presentavano elementi di contrapposizione, di opposizione e delegittimazione della sociologia»<sup>13</sup>. Essa tuttavia si caricò di valenze politiche in quanto chi ne animò la rinascita fu mosso dalla volontà di incidere sulle scelte inerenti allo sviluppo.

In Italia la sociologia di quegli anni richiama due esperienze di grande innovazione quali la vicenda culturale dell'Olivetti di Ivrea e la creazione della facoltà di Trento.

Unico esempio di applicazione della sociologia ad un'azienda e al territorio ad essa circostante, l'esperimento patrocinato da Adriano Olivetti rimane sullo sfondo di questa tesi come la più completa esperienza formativa e pratica della sociologia del lavoro negli anni Sessanta. L'istituto trentino di sociologia, invece, deve la sua notorietà alle prime avvisaglie del '68, che proprio presso quella nuova sede universitaria si manifestarono anticipando quanto sarebbe successo pochi anni dopo in tutto il paese.

Ivrea e Trento, tuttavia, pur costituendo punti di riferimento per questa ricostruzione, non sono oggetto di trattazione della tesi. La tesi ha cercato di tracciare un quadro del percorso

---

<sup>13</sup> D. Rei, *La sociologia italiana negli anni '50: la "quarta cultura"*, in G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia*, cit., p. 85.

delle altre esperienze che contribuirono alla diffusione, alla divulgazione e allo sviluppo delle pratiche sociologiche in Italia negli anni immediatamente precedenti.

La rinascita della sociologia in Italia è stata oggetto di trattazione da parte di diverse opere la più significativa delle quali è quella di Barbano sul quindicennio 1945-1960<sup>14</sup>. Essa rappresenta la conclusione di uno scavo pluridecennale sulle origini della disciplina da parte di un sociologo impegnato a ristabilire una scientificità storiografica rispetto ai molti lavori dei colleghi, compilati «senza periodizzazioni, senza contestualizzazioni; contemporanei a ogni istante»<sup>15</sup>. Barbano realizza così un'ampia panoramica della disciplina che dimostra come «la storia della sociologia [...] non senza evidentemente ignorarne i rapporti con i contesti culturali di altri paesi» possa contribuire «alla storia della cultura di un paese; alla concezione e all'immagine di quella “scienza” come disciplina e cultura sociale; alla conoscenze, ai metodi e alle fonti di quella “scienza” a partire dalla sua storicità»<sup>16</sup>.

Diversamente il volume curato da Costantini nel 1993, *Per una storia della sociologia in Italia: gli anni '50 e il Mezzogiorno*, raccoglie le testimonianze che i sociologi hanno dato della rinascita della propria disciplina dalla prospettiva di dialogo tra il Nord e il Sud. Tra i tanti interventi presentati da Costantini una riflessione importante è fornita da quello di Rei, che definisce la sociologia una quarta cultura nell'Italia del dopoguerra. Accanto al marxismo e alle dottrine cattoliche e liberali, Rei sostiene «l'idea che la sociologia fosse, già allora, una forza culturale che tendeva nella direzione della laicità»<sup>17</sup>, intendendo per laicità la tendenza all'elaborazione di pensiero autonoma, democratica, libera da pregiudizi.

Di fronte a due opere complesse come quella di Barbano e quella curata da Costantini, che colgono la disciplina nel suo sviluppo generale, ci si interroga sul ruolo giocato dalla sociologia del lavoro nella sua fase della rinascita, e se essa possa essere vista come rappresentativa di un momento in cui le trasformazioni del lavoro più di

---

14 F. Barbano, *La sociologia in Italia*, Cit.; G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia*, cit.; D. Pinto, *Sociology as a cultural phenomenon in France and Italy: 1950-1972*, Thesis to Departement of History, University of Harvard, Cambridge MT, 1977; L. Balbo, G. Chiaretti, G. Massironi, *L'inferma scienza: tre saggi sulla istituzionalizzazione della sociologia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1975.

15 F. Barbano, *La sociologia in Italia*, cit., p. 12

16 Ivi, pp. 12-13

17 D. Rei, *La sociologia italiana negli anni '50: la 'quarta cultura'*, in G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia*, cit., p. 87.



ogni altra cosa imponevano il ritmo al cambiamento sociale.

Non meno interessanti, ma più datati, invece, sono gli altri tentativi di ricostruzione della rinascita della sociologia in Italia: ci si riferisce alla tesi di dottorato di Diana Pinto *Sociology as a cultural phenomenon in France and Italy: 1950-1972* (1977); e al volume a cura di Laura Balbo, *L'inferma scienza* (1975), titolo che riprende l'espressione con cui Benedetto Croce definì la sociologia per metterla al bando dalla cultura accademica italiana.

Nella tesi di Pinto, la rinascita della sociologia italiana viene accostata al caso francese. Partendo dalla constatazione di come durante gli eventi del '68 essa si trovasse in una posizione centrale del dibattito «on all sides of the 'barricades'»<sup>18</sup>, Pinto ricorda che subito dopo la guerra essa si era trovata relegata in una posizione marginale nel contesto di forte polarizzazione politica della guerra fredda. Ciò non aveva impedito ad un numero crescente di giovani, che Pinto definisce indistintamente marxisti in quanto mossi dalla volontà della ricerca di una lettura nuova dei fenomeni sociali, di avvicinarvisi: «unencumbered by Resistance 'nosalgia', although influenced by its hopes, the postwar sociologists possessed a desire to break with the weight of the past and its exceedingly cultural ideological categories, in order to understand those elements of social life that were new to the postwar period»<sup>19</sup>.

Successivamente, tra il 1956 e il 1960, soggetti sociali, politici ed economici avrebbero guardato alla sociologia come scienza in grado di dare un contributo importante alla pianificazione industriale e alla risoluzione delle vertenze sindacali, portando la disciplina in una posizione di rinnovata centralità: «what had been

---

18 D. Pinto, *Sociology as a cultural phenomenon in France and Italy: 1950-1972*, Thesis to Departement of History, University of Harvard, Cambridge MT, 1977, p. 1

19 D. Pinto, *Sociology*, cit., p. 89. L'autrice continua confrontando le strutture disciplinari dei due paesi, notando come in Italia vi fosse un distacco generazionale tra vecchi e nuovi sociologi superato solo con l'affermarsi dei nuovi interessi della sociologia alla fine degli anni Cinquanta: «in France the sociological structure was securely in the hands of the older generation of social philosophers, against whom the postwar generation of sociologists were rebelling: men such as G. Gurvitch and G. Davy who could best be characterized as university 'mandarins' rather than practicing scientists. It would not be until after 1955, when he obtained his Sorbonne chair, that R. Aron would become active in the postwar sociological profession, infusing in its structures modern industrial, economic, and international concerns, that would pull the discipline out of its stuffy university tower. [...] In Italy where no sociological organization existed, jurists and philosophers covered its potential area, defending or attacking sociology as they saw fit. Indicative of this indirect approach to sociological questions was the conference sponsored by Il Mulino in Bologna in 1954 on 'Philosophy and sociology', in which Marxist, idealist, and empiricist philosophers debated the pros and cons of sociology as a valid intellectual discipline. [...] The new postwar generation of sociologists did not participate in these congresses. They were too young to play any important role, but more important the themes treated had nothing to do with their interests and perception of the discipline. Sociology as a cultural phenomenon developed in the 1950-1955 period divorced from sociology as a professional institution. The two paths would only converge in the late 1950's» pp. 116-117.

culturally marginal themes – such as the changer within the working class, the impact of technological innovations, the influence of America – suddenly became the concern of increasingly wider sectors of society ranging from politicians to industrialists, trade union leaders, to intellectuals<sup>20</sup>».

Ne *L'inferma scienza*, in particolare nel saggio di Massironi, la rinascita della sociologia è presentata come un processo fluido al quale concorsero soggetti diversi, mossi da motivazioni divergenti. Massironi porta l'attenzione alla cultura d'impresa e alla sociologia industriale americana che, giunte in Italia, vennero rielaborate dal pensiero marxista e da quello cattolico. L'autore, affermando che «l'esposizione ha un andamento non sistematico e si presenta come una peripezia attraverso dei passaggi obbligati»<sup>21</sup> ammette l'impossibilità di scorgere nel panorama degli anni Cinquanta un attore che più di altri possa essere individuato come protagonista principale della rinascita.

Sulla scorta della ricostruzione operata da Massironi, l'ipotesi di partenza di questa tesi è stata quella di considerare la rinascita della sociologia del lavoro italiana come caratterizzata dalla frammentazione, una sociologia «en miettes», per riprendere una fortunata espressione che Friedmann<sup>22</sup> attribuiva al lavoro automatizzato, praticata da soggetti e attraversata da correnti di pensiero tra loro diversi. Influenzata e incoraggiata nella sua rinascita dalle scienze organizzative e aziendali giunte in Europa dal Nordamerica, essa produsse ben presto un pensiero originale istituendo punti di contatto con altre esperienze europee.

La principale difficoltà che si è presentata nell'affrontare questo lavoro ha riguardato proprio l'estrema frammentazione della sociologia del lavoro prima del 1959, cosa che ha reso necessario istituire relazioni e confronti tra campi di indagine e ambiti di ricerca differenti tra loro. La mancanza di organismi ufficiali e di una letteratura di riferimento sufficientemente strutturata ha portato, negli anni Cinquanta, molti soggetti politici, economici e sociali a parlare di sociologia senza conoscerne i fondamenti; altri soggetti, erano invece impegnati in un'attività sociologica che tuttavia non veniva dichiarata in quanto tale per ragioni ideologiche o di convenienza.

Dal punto di vista metodologico, il volume curato da Giuseppe Bonazzi *Sociologia*

---

20 D. Pinto, *Sociology*, cit., p. 126

21 G. Massironi, *Americanate* in L. Balbo, *L'inferma scienza*, cit., p. 15

22 G. Friedmann, *Travail en miettes: specialisation et loisirs*, Paris, Gallimard, 1956 trad. G. Friedmann, *Lavoro in frantumi: specializzazioni e tempo libero*, Milano Comunità, 1960.

della FIAT<sup>23</sup> ha costituito un esempio di storia della sociologia del lavoro attenta a mettere in relazione i differenti contributi al suo sviluppo, fornendo un approccio importante per il contesto politico e culturale degli anni Cinquanta. Limitatamente alle ricerche compiute presso l'industria automobilistica torinese, il libro di Bonazzi rappresenta un ottimo punto di partenza nell'impostazione di una storia della sociologia del lavoro che deve tenere conto dell'estrema eterogeneità dei contributi presi in esame.

In considerazione dunque di questa eterogeneità che caratterizzò tale processo di sviluppo, si è scelto di strutturare la tesi in tre macroaree (*productivity drive*, sindacati e sociologi), declinate attraverso il costante confronto con il caso francese, segnato al contrario da una marcata omogeneità derivata dalla precoce istituzionalizzazione della sociologia del lavoro in istituti ed équipes fin dai primi anni Cinquanta. Questo raffronto dialettico ha permesso di focalizzare le differenze tra i due paesi e stabilire allo stesso tempo un piano attorno al quale l'ordine dei capitoli ha preso forma.

I primi tre capitoli rispecchiano così un andamento periodizzante: il primo, che parla della sociologia del lavoro in relazione al *productivity drive*, problematizza il rapporto tra la disciplina e la psicologia, la psicosociologia, la fisiologia, l'ergonomica e la psicotecnica; in esso si scorge anche il successivo passaggio verso l'impianto delle relazioni umane e dei metodi dell'organizzazione scientifica del lavoro.

Il capitolo seguente, che si occupa dei sindacati CISL e CGIL, stabilisce un momento di incontro tra questi due soggetti e la sociologia del lavoro alla metà del decennio. La CISL, stabilmente inserita nelle dinamiche del *productivity drive*, ne riconobbe il valore a fini formativi nell'ambito del piano di creazione di una scuola quadri, mentre la CGIL, in una fase di crisi e trasformazione, ne impiegò i parametri di lettura per analizzare il nuovo lavoro industriale.

Infine il capitolo inerente ai giovani sociologi formati negli anni Cinquanta presenta un quadro della sociologia del lavoro che alla fine degli anni Cinquanta è sufficientemente articolata, pronta per un passaggio di maggiore strutturazione.

Rispetto agli studi e alle ricerche preesistenti, ci si è dunque proposto di verificare se fosse corretto parlare di rinascita o se non si dovesse piuttosto vedere negli anni Cinquanta una vera e propria nascita della sociologia del lavoro. Infine, per completare

---

23 G. Bonazzi, *Sociologia della FIAT. Ricerche e discorsi 1950-2000*, Bologna, Il Mulino, 2001.

il quadro problematico, è stato fondamentale verificare l'influenza di eventuali elementi di continuità tra le ricerche e gli studi sul lavoro condotti tra gli anni Venti e gli anni Trenta sulla rinascita negli anni della ricostruzione.

Si è gettato uno sguardo su quanto avvenuto prima dei congressi nazionali delle scienze sociali, tenutisi tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta<sup>24</sup>, su un «movimento, nel senso più lato del termine, per le scienze sociali, che può ben dirsi extra-accademico, non tanto per le caratteristiche biografiche e professionali dei suoi protagonisti (alcuni dei quali sono invece professori universitari), ma in quanto ha origine da sollecitazioni esterne al mondo universitario e si evolve obbedendo a una logica diversa da quella che presiede alla creazione delle cattedre e si alimenta di contributi scientifici anch'essi esterni»<sup>25</sup>. Tale movimento ebbe inizio almeno dieci anni prima di congressi importanti come quello su *Città e campagna*, tenutosi a Milano nel 1958 e di quello, patrocinato dall'UNESCO, di Stresa del 1959, e vide coinvolti soggetti non direttamente riconducibili alle scienze sociali come i Comitati per la Produttività e i sindacati<sup>26</sup>.

Per risalire alle origini del dibattito sulla sociologia sono partito dai numeri della rivista "Produttività", pubblicata dal CNP, tra il 1950 e il 1958 ed esaminata nel primo capitolo. L'apporto della cultura d'impresa statunitense veicolata dal productivity drive, così, seppe imporsi nel dibattito tecnico e culturale italiano, che accolse nuovi metodi di produzione necessari ad accompagnare la ricostruzione materiale della struttura industriale. In questo contesto la sociologia del lavoro venne trattata da figure che già si erano distinte per studi fisiologici, psicosociologici e psicotecnici durante gli anni Trenta, e il cui contributo costituì un momento di passaggio tra gli studi riconducibili al corporativismo e quelli psicologici intesi come armonizzazione della condizione di fabbrica.

Il primo capitolo si sofferma inoltre sull'attività dimostrativa che il CNP mise in campo nei distretti sperimentali di Vicenza e di Monza. L'esame del materiale inerente a queste due esperienze, presente presso gli archivi delle Camere di Commercio di

---

24 N. Abbagnano (a cura di), *Filosofia e sociologia*, Bologna, Il mulino, 1954; Associazione Italiana di Scienze Sociali, *L'integrazione delle scienze sociali. Città e campagna*, Bologna, Il Mulino, 1958; AISS, *Congresso mondiale di sociologia, Milano-Stresa 8-15 settembre 1959*; Centro Nazionale Prevenzione e Difesa Sociale, *Sociologi e centri di potere*, Bari, Laterza, 1962.

25 A. Alfonsi, *L'area degli interessi sociologici in Italia tra il 1945 e il 1959*, in G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia. Gli anni '50 e il mezzogiorno*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 1993, p. 52.

26 F. Barbano conviene sul ruolo periodizzante che avrebbero avuto ancora per un decennio i congressi «gli anni Sessanta sono stati ancora un'epoca della sociologia nella quale un congresso, un convegno poteva fare storia, all'interno della comunità sociologica» in *La sociologia in Italia*, cit., p. 249.

Vicenza e Milano, inserite in contesti economici e sociali diversissimi (la prima iniziò l'attività nel 1953 ed è stata oggetto di studi approfonditi; la seconda, meno conosciuta, apparteneva alla seconda generazione dei centri dimostrativi) permette di comprendere quale fu effettivamente l'impatto su quella che oggi si direbbe l'«economia reale» delle pratiche organizzative e sociali propagate dal productivity drive.

La CISL, presa in esame nel secondo capitolo, sindacato «libero» nato dalla scissione dalla CGIL e originale prodotto della cultura cattolica incrociatasi con il tradeunionismo anglosassone, si distinse per l'adesione alle pratiche produttiviste propagate dal CNP, tanto da divenirne, una volta venuto meno l'appoggio del Governo, il partner più solido.

L'adesione all'International Confederation of Free Trade Unions e la partecipazione dei propri membri a viaggi di scambio negli Stati Uniti e in Europa segnarono fortemente la cultura della CISL, negli stessi anni impegnata a formare una propria identità presso il Centro Studi di Fiesole. La consultazione dei fondi dei corsi annuali del Centro, il cui archivio, reperibile presso l'Archivio Mario Romani all'Università Cattolica di Milano è ancora poco studiato, ha permesso di riscontrare un impiego delle scienze sociali nella formazione di quadri pronti ad affrontare le sfide della modernizzazione.

La seconda parte del capitolo tratta del maggiore sindacato italiano, la CGIL, che a buon titolo si inserisce nella rinascita della sociologia del lavoro. Confrontando l'attività degli Uffici Studi delle Camere del Lavoro di Milano (Archivio del Lavoro di Sesto San Giovanni) e di Torino e le riviste di dibattito teorico del sindacato è apparso chiaro come alla metà degli anni Cinquanta il ricorso alla sociologia fu una delle risposte alla crisi di consenso che aveva investito la CGIL. Nonostante l'ostilità ideologica del campo marxista nei confronti della disciplina, figure come Silvio Leonardi, Bruno Trentin e Vittorio Foa seppero incoraggiare la ripresa di un dibattito che avrebbe portato alla riformulazione di ipotesi sullo sviluppo capitalistico proprio grazie alla lettura delle scienze sociali.

Il terzo capitolo raccoglie le storie dei molti, perlopiù giovani, che per primi si avvicinarono in modo autonomo alla sociologia negli anni Cinquanta. Diversi per provenienza geografica e sociale, età e orientamento politico, essi erano accomunati dal bisogno di conoscenza della società in un momento in cui sempre più evidenti emergevano squilibri e disuguaglianze nell'Italia avviata verso lo sviluppo industriale<sup>27</sup>.

---

27 Cfr. «se le generazioni di quasi ogni tempo sono vissute in maniera generalmente inconsapevole dei

Alla mancanza di corsi di studi specifici nell'università italiana, e alla delusione per un'esperienza in politica, i giovani sociologi risposero indirizzandosi verso esperienze internazionali. Tornati in Italia con il proposito di applicare quanto appreso, essi diedero vita ad un movimento caratterizzato dalla commistione di una base tecnica e teorica di matrice americana e di una propensione all'impegno che si rifaceva al marxismo, ma anche alla tradizione cattolica. Al passaggio del decennio la situazione sarebbe cambiata e «le occasioni e le esperienze fuori dell'università si esauriscono rapidamente dopo la crisi del centro-sinistra, alla metà degli anni '60; e da ora in poi, l'università diventa il riferimento principale e, progressivamente, il luogo di inserimento e di attività della maggioranza dei sociologi»<sup>28</sup>. Il capitolo si chiude con gli esordi dell'esperienza del gruppo politico raccolto attorno alla rivista "Quaderni rossi", fondata dal dirigente socialista Raniero Panzieri a Torino. Mentre «i sociologi cominciano a diventare professori di sociologia e inizia la lotta [...] per difendere uno spazio tanto scientifico quanto culturale»<sup>29</sup> e la disciplina si dirigeva verso la completa istituzionalizzazione, i "Quaderni rossi" possono essere visti come l'ultima delle fasi della rinascita della sociologia del lavoro, ma anche come momento di passaggio, di inizio di un'altra vicenda, parallela alla sociologia ufficiale, le cui ricadute sarebbero emerse durante la contestazione studentesca e il saldarsi di questa con la contestazione operaia nel biennio 1967-69<sup>30</sup>.

Il quarto capitolo proietta infine la rinascita della sociologia del lavoro in una dimensione internazionale, istituendo un confronto e un'analisi dei transfers provenienti dalla Francia. Come hanno confermato molte delle esperienze analizzate nei precedenti tre capitoli, il caso della sociologia del lavoro francese infatti presenta delle peculiarità che lo resero, nel panorama dell'Europa continentale del dopoguerra, un punto di riferimento imprescindibile. In particolare sono state prese in considerazione quelle esperienze sociologiche destinate a esercitare una considerevole influenza in Italia: le inchieste sociali condotte dai preti operai; la sociologia industriale propriamente detta, sviluppatasi negli istituti finanziati dal Commissariat Général au

---

caratteri e, soprattutto, della denominazione che gli storici avrebbero dato alla loro epoca, coloro che, come noi, intesero fare una scelta sociologica di lavoro intellettuale negli anni della "rinascita", quantunque sapessero bene che cosa la sociologia fosse stata e avrebbe potuto essere, erano – quanto meno – consapevoli di vivere in un momento nel quale la sociologia era da noi, prima ancora che una scelta culturale, un bisogno di conoscenze che rendessero più visibile il nostro Paese» in F. Barbano, *La sociologia in Italia*, cit., p. 47.

28 G. Chiaretti, *Un caso di organizzazione della scienza: la sociologia in Italia nel decennio 1958-1968*, in L. Balbo, *L'inferma scienza*, cit., p. 68

29 G. Amendola, *Lo sviluppo della sociologia tra le altre discipline*, in G. Costantini (a cura di), *Per una storia*, cit., p. 106

30 Cfr. L. Balbo, G. Chiaretti, G. Massironi, *L'inferma scienza: tre saggi sulla istituzionalizzazione della sociologia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1975; A. Scarfini, *Le sociologie e la contestazione*, Roma, Bulzoni, 1970.

Plan; la rivista marxista eterodossa “Socialisme ou Barbarie” della cui redazione faceva parte Daniel Mothé, autore del *Diario di un operaio*, tradotto in italiano dal sociologo cremonese Danilo Montaldi<sup>31</sup>.

Le fonti su cui mi sono basato sono le opere di inchiesta dei preti operai, poco conosciute in Italia. Per quanto riguarda il CGP ho potuto trovare abbondante materiale nel fondo degli Archives Nationales di Parigi, dove è conservata l'intera documentazione relativa agli istituti di sociologia finanziati dal CGP. Infine l'Archivio della Comunità Europea conserva, nella sezione dedicata all'European Productivity Agency, i dattiloscritti dell'inchiesta sull'innovazione tecnologica, che mi hanno permesso di effettuare un confronto tra l'esperienza italiana e quella francese.

Lo studio del lavoro industriale visto come motore dello sviluppo, della diffusione del benessere, dell'aumento della produttività, ma anche come irriducibile fonte di conflittualità e tensioni, fu al centro delle attenzioni di soggetti diversi e mossi da propositi divergenti. La sociologia del lavoro nel suo percorso di rinascita intersecò i diversi ambiti di elaborazione e stabili con essi relazioni e scambi.

Il processo di formazione riguardava uno spettro più ampio del ristretto ambito italiano e questo fece della sociologia una disciplina tra le più aperte alla contaminazione culturale e alla ridefinizione sui parametri italiani. Se non va dimenticato l'apporto statunitense, tuttavia gli scambi furono molto importanti anche a livello europeo, confermando in questo una precisa vocazione continentale degli studi sociolavoristi, che li portò a distinguersi ben presto dalle teorie giunte da oltreoceano. La sociologia del lavoro, dopo un trentennio di oblio e di messa al bando, seppe rinascere al termine della seconda guerra mondiale, ma nessuna delle famiglie politiche appoggiò né patrocinò questa disciplina né pensò utilizzarla nell'opera di armonizzazione dello sviluppo economico e sociale. Il ritardo e le modalità con cui avvenne la sua istituzionalizzazione, inseriscono la sociologia nel novero di tutti quegli interessanti fenomeni che contribuirono alla sprovincializzazione culturale e alla modernizzazione del nostro paese, ma il cui sviluppo venne ostacolato da miopia e opportunismo e spingono ad interrogarsi se la sociologia sia stata una delle occasioni mancate del ventennio postbellico.

---

31 D. Mothé, *Journal d'un ouvrier (1956-1959)*, Paris, Editions de Minuit, 1959 trad. D. Mothé, *Diario di un operaio (1956-1959)*, Torino, Einaudi, 1960 a cura di D. Montaldi.

# Capitolo I - Anni Cinquanta: la rinascita della sociologia del lavoro nell'Italia del *productivity drive*

## 1.1 Gli anni Cinquanta e il *productivity drive*

La straordinaria crescita economica degli anni seguiti alla ricostruzione fu legata alla complessa rete di aiuti internazionali e questo processo seppe rispondere ai nuovi bisogni<sup>1</sup> riuscendo a coniugare la modernizzazione con lo sviluppo sociale e culturale.

Quello che comunemente viene definito boom economico, e che deve la sua popolarità più a ricostruzioni incentrate su miti e simboli del cambiamento dei consumi come la Lambretta e la Topolino che all'analisi degli squilibri, «si realizzò seguendo una logica tutta sua, rispondendo direttamente al libero gioco delle forze del mercato e dando luogo, come risultato, a profondi scompensi strutturali»<sup>2</sup>. Esso segnò la fase culminante di un impetuoso processo di crescita che dai primi anni Cinquanta portò l'economia italiana, attorno al 1958, ad una posizione di eccellenza a livello mondiale, ultima arrivata dei paesi industrializzati<sup>3</sup>.

Alla crescita disordinata si accompagnò una forte conflittualità che, partendo dal dopoguerra<sup>4</sup> come eredità della Resistenza<sup>5</sup>, determinò il panorama politico del decennio<sup>6</sup>. Questo scenario pose gli industriali di fronte a problemi che riguardavano

---

<sup>1</sup> S. Lanaro fa notare come questa crescita sia fortemente segnata da scompensi e squilibri per cui «ciascuno dei fenomeni appena menzionati genera fratture e contraccolpi (lo spaesamento culturale) oppure genera bisogni che un sistema economico autoregolato difficilmente riesce ad esaudire (la domanda aggiuntiva di abitazioni, scuole, ospedali) o ancora cede al proprio interno smottamenti e implosioni», *Storia dell'Italia repubblicana*, Venezia, Marsilio, 1992, p. 240.

<sup>2</sup> P. Ginsborg, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Torino, Einaudi, 1989, p. 291.

<sup>3</sup> Lanaro parla di crescita costante del PIL dal biennio '51-'52 fino al 1963 e sostiene che quello che si definisce boom è semplicemente l'esito di questa crescita: il raggiungimento della piena occupazione unito alle imponenti migrazioni interne e alla successiva modifica del volume e della qualità dei consumi, con un forte aumento della combattività operaia all'inizio degli anni Sessanta sono spie di questo processo.

<sup>4</sup> A proposito della continuità tra Resistenza e movimento operaio si vedano S. Musso, *Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi*, Venezia, Marsilio, 2002, capp. 5 e 6; L. Ganapini (a cura di), *L'Italia alla metà del XX secolo. Conflitto sociale, Resistenza, costruzione della democrazia*, Milano, Guerini e associati, 2005; A. Sangiovanni, *Tute blu. La parabola operaia nell'Italia repubblicana*, Roma, Donzelli, 2006.

<sup>5</sup> «Nel Nord il movimento dei lavoratori si era snodato senza soluzione di continuità, dapprima inserendosi nella congiuntura ascendente della liberazione – significativi gli scioperi e le tensioni dell'estate 1945 – ma poi aveva dovuto ripiegare su un quadro difensivo, in cui gli organi operai sui luoghi di lavoro, commissioni interne e consigli di gestione, subiscono un ridimensionamento» in E. Santarelli, *Storia critica della repubblica. L'Italia dal 1945 al 1994*, Milano, Feltrinelli, 1997, p. 82.

<sup>6</sup> «Tra il 1950 e il 1955 buona parte della conflittualità interna agli stabilimenti riguardò la revisione dei tempi di lavorazione. Nel 1951 la CGIL lanciò la campagna contro il "supersfruttamento", definito come una intensificazione dello sfruttamento ottenuta attraverso il prolungamento dell'orario di lavoro con il



l'organizzazione del lavoro e la creazione di un nuovo consenso al regime di fabbrica. Gli imprenditori si trovavano, dentro e fuori i luoghi di lavoro, a fronteggiare un sindacato che, «fort(e) di un largo seguito di massa, puntava[no] a collegare le lotte per le condizioni materiali a un duraturo spostamento dei rapporti di forza all'interno delle fabbriche»<sup>7</sup>. Tuttavia, come afferma Mori, gli industriali non riuscirono a considerarsi come classe dirigente effettiva, «ben lungi dal reputare il conflitto sindacale in quanto componente fisiologica di una società industriale»<sup>8</sup> e questo dato si riscontrò anche nelle scelte che furono fatte in termini di modernizzazione.

A questo proposito è necessario osservare come le politiche internazionali, le situazioni interne ai singoli paesi interessati dal Piano Marshall e le dinamiche di gestione degli aiuti da parte di governi e industriali si intrecciassero fino a confliggere con la volontà degli USA, che spesso non seppero tener conto di una situazione sociale diversa da quella americana. Solo dopo il varo del Piano Marshall e il progredire dell'European Recovery Program nella definizione della distribuzione degli aiuti in base alle peculiarità di ciascuno dei sedici paesi dell'Europa occidentale coinvolti, fu raggiunto un discreto livello di integrazione tra le economie in questione.

Sia Charles Maier che Carlo Spagnolo ritengono che «l'ERP consentì la restaurazione di strumenti politici, per l'Europa e le sue nazioni e, ovviamente, per il Regno Unito»<sup>9</sup> che, legando i gruppi economici allo Stato e viceversa, si dimostrarono

---

ricorso continuativo allo straordinario, e attraverso il rendimento più elevato strappato con il taglio dei tempi» in S. Musso, *Storia del lavoro*, cit. p. 212. È lo stesso Musso a constatare come il fallimento di questa campagna rivendicativa fu dovuto alla diminuzione dell'incisività dei sindacalisti FIOM, che si impegnarono eccessivamente in scioperi «politici» a fronte di una incapacità di proporre alternative agli aumenti salariali a una popolazione operaia sempre più allettata dai richiami del consumo di massa di nuovi beni. Musso oppone a questa visione quella dei sindacati nati dopo la scissione del 1950 CISL e UIL, volti a garantire ai lavoratori un maggior peso contrattuale per ottenere benefici economici immediati tramite premi di produttività e reddito diretto aziendale ma non disposti a seguire la CGIL in battaglie ideologiche. La conflittualità si manifestava anche attraverso una insubordinazione diffusa a livello di fabbrica. Ci si rende conto dell'attenzione che nei confronti di questa viene prestata dagli stabilimenti in un opuscolo distribuito ai dipendenti nuovi assunti da una grande fabbrica milanese citato da G. Magnaghi sulla rivista «Produttività» (n. 9, 1953, pp. 844-846), nel paragrafo inerente le «cose da non fare». Sono citati esplicitamente comportamenti evidentemente comuni nei grandi complessi industriali e che non possono essere ricondotti a pratiche sindacali: «insubordinazione ai superiori; danneggiamento sia colposo che involontario al materiale dello Stabilimento o al materiale di lavorazione; esecuzione senza permesso di lavori entro l'officina per conto proprio o di terzi; rissa nello stabilimento; sottrazione o trafugamento di qualunque oggetto di pertinenza dello stabilimento; assenze ingiustificate per oltre 4 giorni consecutivi o assenze ripetute per 3 volte in un anno nei giorni seguenti ai festivi o seguenti alle ferie; ogni atto che provochi all'azienda grave nocumento materiale o morale o che abbia rilevanza penale sia in connessione che non con lo svolgimento dei rapporti di lavoro».

<sup>7</sup> S. Musso, *Storia del lavoro*, cit., p. 200.

<sup>8</sup> G. Mori, *L'economia italiana (1945-58)* in *Storia dell'Italia repubblicana*, vol. 1 *La costruzione della democrazia*, Torino, Einaudi, 1994, p. 189.

<sup>9</sup> C. Maier, introduzione a C. Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta. Il piano Marshall in Italia (1947-1952)*, Roma, Carocci, 2001, p. 13.

atti a contrastare più il ritorno dei nazionalismi che le sinistre. A ciò va aggiunto che i governi e le istituzioni internazionali non furono meno preoccupati della conflittualità e della gestione delle fabbriche, soprattutto in paesi come Francia e Italia.

L'Italia, per la presenza di un forte movimento sindacale comunista, capace di superare l'estromissione del PCI dal governo, la sconfitta del Fronte Popolare e la scissione della parte legata al mondo cristiano sociale che fondò la CISL, resta un caso esemplare. Il sindacato, radicato tra i lavoratori, seppe analizzare con intelligenza le prime fasi dello sviluppo, ebbe un ruolo propositivo nella definizione di un piano economico<sup>10</sup>, insomma «acquisì un ruolo e una coscienza di carattere nazionale che mai, in seguito venne meno: quella di essere parte attiva e integrante dello sviluppo economico e sociale del paese»<sup>11</sup> finendo per dettare inevitabilmente l'agenda politica del piano di aiuti statunitensi.

Se si aggiunge il fatto che gli osservatori americani riscontravano scarso entusiasmo da parte degli industriali italiani nei confronti delle sollecitazioni modernizzatrici e una decisa arretratezza e conservatorismo per quanto riguardava la cultura d'impresa «che affondava le sue radici in una visione antiquata dell'industria come di un derivato dell'agricoltura, di livelli statici di consumo e prosperità, di imperativi categorici di frugalità e di risparmio come fonte di ricchezza»<sup>12</sup>, è facile capire l'apprensione che stava dietro la bocciatura dell'utilizzo dei fondi ERP contenuta nel *Country Study*<sup>13</sup>. Alla vigilia della guerra di Corea «il mondo imprenditoriale italiano veniva imputato di scarsa capacità d'innovazione, di tendenza al ristagno, di una bassa propensione dello sviluppo della produttività»<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Il piano, presentato a Roma nel febbraio 1950 «costituiva una formale presa d'atto che il regime economico-sociale e la posizione internazionale del paese erano intangibili in quanto tali, ma che quel regime poteva e doveva essere corretto a vantaggio delle classi lavoratrici e dei disoccupati», G. Mori, *L'economia*, cit., p. 209.

<sup>11</sup> L. Segreto, *Storia d'Italia e storia dell'industria* in *Storia d'Italia, Annali 15 – L'industria*, Torino, Einaudi, 1999, p. 58.

<sup>12</sup> D. Ellwood, *Il Piano Marshall e il processo di modernizzazione in Italia* in E. Aga Rossi, *Il Piano Marshall e l'Europa*, Roma, Istituto dell'enciclopedia italiana, 1983, p. 160.

<sup>13</sup> Questa relazione, discussa al Congresso degli USA nel febbraio 1949, con toni allarmati «formulava pesantissimi rilievi alla politica economica del governo italiano accusato di ignorare la gravità del livello cui stazionava la disoccupazione, di seguire una politica deflazionistica scriteriata e di non porsi il problema dell'espansione dell'economia nazionale nonostante gli aiuti Erp», G. Mori, *L'economia*, cit., p. 208. Sul contesto in cui si collocava il *Country Study* si veda M. Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano (1944/1949)*, Milano, Feltrinelli, 1982.

<sup>14</sup> G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Ascesa e tramonto dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, Il Mulino, 2006 (2001), p. 91. Berta prosegue indicando che la strategia impiegata dall'impresa in Italia fu miope: contenimento della dinamica dei salari per difendere a oltranza elevati margini di guadagno e, ancora «a sollevare questi capi d'accusa contro gli industriali non furono perciò soltanto la CGIL e le sinistre, ma persino coloro che erano i portatori delle forme americanistiche di organizzazione della produzione e del consumo».

Quando la crisi coreana e l'avvio della fase cruciale della guerra fredda determinarono la necessità di rafforzare l'economia e agevolare il riarmo dell'Europa occidentale, fu il momento di una nuova campagna propagandistica da parte degli USA<sup>15</sup>, il cosiddetto *productivity drive*: «con il concetto di produttività arriviamo al fulcro della missione modernizzatrice dell'ERP in Europa e in Italia»<sup>16</sup>.

Il *productivity drive* si caratterizzò per l'intento politico che lo muoveva («la politica della produttività significava [...] privare i comunisti di un ruolo politico e volgersi verso il centro moderato; capace di porre termine all'inflazione corrosiva che favoriva l'estremismo degli elementi della classe media [...] e che fiaccava anche la fiducia dei ceti produttivi»<sup>17</sup>) e per la volontà di garantire all'Europa una definitiva espansione dei consumi unita all'accresciuta capacità di riarmo<sup>18</sup>.

Si trattava di una «stabilizzazione nella modernizzazione»<sup>19</sup>: l'accesso ai consumi avrebbe garantito la pace sociale anche di fronte a un rinnovato sforzo bellico, a pochi anni di distanza dalla fine della guerra.

Tale operazione prevedeva un'intensa serie di scambi tra Europa e Stati Uniti volti all'applicazione di tecniche e tecnologie americane in grado di migliorare la produttività europea: «ancora una volta si sottolineava che la via da battere era quella dell'adattamento delle tecnologie e dei modelli organizzativi statunitensi in Europa»<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> «La congiuntura coreana agevola definitivamente la svolta "interventista" dello Stato, legittima opzioni del tutto estranee all'ideologia liberista, mutate persino dagli anni di guerra: si pensi allo sviluppo dell'industria italiana degli armamenti. Così come conosce un rilancio convinto la dimensione politico-ideologica dell'iniziativa americana. L'MSA eredita il campo di iniziative dell'ECA e lo potenzia. Il binomio produttività-prospertà diviene canale di manipolazione del consenso. Esso ha connotati di massa solo in alcune aree industriali, per la prima volta interessate ad un dinamismo dei redditi e dei consumi. Sono gli anni delle "relazioni umane" e dei "suggerimenti del produttivista", ma il Consiglio nazionale che dovrebbe dare corpo ad una concertazione tripolare delle relazioni industriali non decolla per l'insensibilità padronale ad ogni ipotesi corporatista, mentre il sindacato più rappresentativo, che ne è escluso, critica un'ideologia che promette la prosperità ma abbina di fatto la repressione scelbiana e il riarmo. L'ideologia della produttività non intaccherà sostanzialmente il mondo del lavoro, né registrerà mobilitazioni paragonabili al "piano" della CGIL il tentativo, velleitario date le posizioni degli interlocutori, dei sindacati "liberi" di costruire attorno all'ERP forme di partecipazione dal basso alla gestione della politica economica» in P.P. D'Attorre, *Il piano Marshall. Politica, economia, relazioni internazionali nella ricostruzione italiana*, "Passato e presente", n. 7, 1985, p. 59.

<sup>16</sup> D. Ellwood, *Il Piano Marshall*, cit., p. 160.

<sup>17</sup> C. Maier, "Voi Europei". *Concetti regionali e ruoli nazionali nel quadro del Piano Marshall* in E. Aga Rossi, *Il Piano Marshall e l'Europa*, cit., p. 58.

<sup>18</sup> Le premesse programmatiche del *productivity drive* si ritrovano nelle pagine dei saggi di P. Hoffman, *Possiamo vincere la pace*, Milano, Mondadori, 1951 e di D.G. Hutton, *Le promesse della produttività. Anche noi possiamo essere prosperi*, Milano, Fratelli Bocca, 1953.

<sup>19</sup> P.P. D'Attorre, *Aspetti dell'attuazione del Piano Marshall in Italia*, in E. Aga Rossi, *Il Piano Marshall e l'Europa*, cit., p. 163.

<sup>20</sup> P.P. D'Attorre, *Anche noi possiamo essere prosperi. Aiuti ERP e politiche della produttività negli anni Cinquanta*, "Quaderni storici", n. 58 1985, p. 64.

## 1.2 Il CNP

Mentori della propaganda e della diffusione di una nuova concezione industriale furono i Comitati per la Produttività, la cui agenzia italiana, il Comitato Nazionale per la Produttività (CNP), venne istituita nel 1950.

Il CNP ereditò l'indirizzo economico dell'Economic Cooperation Administration, per cui «il punto di partenza della “rivoluzione culturale” [...] volle essere la fabbrica»<sup>21</sup> e fu suo interesse sviluppare le discipline legate allo studio del lavoro industriale. La fase iniziale fu caratterizzata dal relativo isolamento da parte governativa dettato dalla resistenza di De Gasperi alle ingerenze americane e dall'ostruzionismo opposto della Confindustria di Angelo Costa: «non sorprende» come ha osservato D'Attorre «che il reale campo d'azione del CNP italiano risultasse alla fine estremamente marginale rispetto al corso dell'economia: non allargamento del mercato interno né prosperità, ma una tradizionale crescita basata sulle esportazioni, garantita dalla forbice tra produttività del lavoro e livello non altrettanto dinamico dei salari»<sup>22</sup>. La scarsa influenza pratica ridusse i comitati a mere emanazioni dell'azione del governo, per quanto atteneva al miglioramento del tenore di vita delle classi lavoratrici e l'istituzione di servizi di gestione del lavoro. «Il CNP avrebbe agevolato l'importazione dei nuovi metodi organizzativi e nulla più: una sorta di Ente per l'Organizzazione Scientifica del Lavoro a carattere parastatale»<sup>23</sup>.

È stato notato come «l'adesione a questo programma da parte dei sindacati separatisi dalla CGIL è immediata. L'ideologia della produttività, a sua volta, doveva divenire parte integrante del bagaglio del sindacalismo cattolico»<sup>24</sup>. La CISL, e in minor misura la UIL, trovarono nel CNP una sponda per uscire dall'isolamento in cui si trovarono nei cinque anni successivi alla scissione e tale sinergia seppe confermare le scelte di ispirazione tradeunionista che rimandavano alle esperienze di AFL e CIO. Boel osserva come l'obiettivo primario dell'EPA fosse promuovere la collaborazione tra governi,

---

<sup>21</sup> P.P. D'Attorre, *Aspetti*, cit., p. 178.

<sup>22</sup> M. Caiaffa, *Una piccola FIAT a Vicenza? La Ceccato “azienda dimostrativa della produttività”*, “Rivista di storia contemporanea”, n. 4, 1989, p. 579.

<sup>23</sup> P. P. D'Attorre, *Anche noi*, cit., p. 66.

<sup>24</sup> P.P. D'Attorre, *Aspetti*, cit., p. 179. I membri nominati nel 1951 nella giunta del CNP che si occupa di fattore umano sono: Angelo Costa, Luigi Palma, Mario Romani, Italo Viglianesi, Umberto Baldini (Montecatini), Michelangelo De Palma (Confagricoltura), Agostino Gemelli, Giuseppe Glisenti (CISL), Luigi Morelli (CISL), Rosario Toscani e Emilio Zacchi (Confindustria), “Produttività”, 1952.

management e sindacati, tanto da essere definita un'«organizzazione tripartita»: nel programma varato nel 1955 *Human sciences and their applications to industry* l'obiettivo prefissato «was to obtain better knowledge of problems concerning human relations and thus of methods to improve labor-management relations»<sup>25</sup>.

L'ostilità del mondo industriale e la diversa strategia di sviluppo scelta dai grandi gruppi privati, con poche virtuose eccezioni, come l'Olivetti di Ivrea, spinsero ai margini le idee propagate dai comitati. Il CNP, di contro, promosse la creazione di una decina di centri provinciali dimostrativi nei quali applicare le idee propagate.

Gli archivi dei comitati di Vicenza e Monza confermano quanto sostiene D'Atorre: il modello da lui definito «neocorporativo» che essi avrebbero incarnato era effettivamente tutto sbilanciato dalla parte dei sindacati «liberi»; pochi sono i casi in cui è possibile riscontrare una reale interazione tra questi e il mondo delle imprese. Se l'obiettivo era «di dimostrare la possibilità di un accrescimento della produttività nelle aziende selezionate, fondata non tanto su onerosi investimenti in macchinari [...] quanto su accorgimenti alla portata di qualsiasi realtà [...] sull'efficienza tecnico-amministrativa, [...] la disposizione razionale degli impianti, [...] le comunicazioni bilaterali tra direzione e maestranze (human relations)»<sup>26</sup>, esso fu raggiunto solo in parte.

La natura degli interventi a Vicenza, provincia cattolica dove l'influenza del sindacato era storicamente irrilevante, fu ragguardevole per quanto riguardava l'istituzione di premi per i suggerimenti dei dipendenti e la promozione della partecipazione dei sindacati alla vita aziendale; più modesto per quanto riguarda l'estromissione della CGIL dalla Commissione Interna della più importante azienda coinvolta, la Ceccato.

Il caso di Monza è ancora più emblematico: la vicinanza a Milano vanificò in parte l'azione dimostrativa, che si chiuse dopo pochi anni senza risultati evidenti. In una provincia altamente industrializzata come Milano, con un livello così avanzato di innovazione e una società civile attiva, la sociologia del lavoro trovò spazio per uno sviluppo diverso dalle relazioni umane.

Nondimeno rimane interessante analizzare il ruolo del Comitato nella diffusione teorica e nell'interesse dimostrato per le scienze umane e gli studi dell'impresa. Sulle

---

<sup>25</sup> B. Boel, 2001, p. 177.

<sup>26</sup> M. Caiaffa, *Una piccola FIAT*, cit., p. 583.

pagine di “Produttività”<sup>27</sup> trovarono spazio esperti di psicologia, fisiologia, psicotecnica e sociologia. Questo conferma quanto affermato da D’Attorre: «i primi ad aderire furono gli antesignani dell’organizzazione scientifica del lavoro»<sup>28</sup>. Tuttavia il dibattito della prima metà degli anni Cinquanta si caratterizzò per incompletezza, parzialità di giudizi e per una estrema confusione lessicale e metodologica sulla definizione di sociologia.

La messa in discussione dei vecchi modelli di riferimento e la revisione delle teorie del “fattore umano” nell’industria era iniziata durante gli ultimi anni di guerra<sup>29</sup>, quando i profondi mutamenti fecero emergere il ritardo delle pratiche organizzative europee rispetto a quelle statunitensi. Fin dall’immediato dopoguerra le pratiche tayloriste furono riviste alla luce delle innovazioni che giungevano dagli Stati Uniti, ma non senza fraintendimenti: «le ricerche di Hawtorne, attraversate com’erano da contrastanti opzioni metodologiche e interpretative, arrivavano in Italia ridotte a poco più di uno slogan e non contribuivano a fare chiarezza in quella discussione sull’“umanizzazione” del lavoro di fabbrica»<sup>30</sup>.

Le sollecitazioni provenienti dagli USA trovarono in Europa, Italia compresa, un forte interesse per le tematiche sociologiche e un’estrema curiosità per gli sviluppi raggiunti dalla disciplina oltreoceano spingendo un grande numero di studiosi legati al mondo dell’impresa, del sindacato e dell’università<sup>31</sup> ad accostarvisi. In una posizione di marginalità nei confronti dell’accademia, bandita dalla cultura marxista, guardata con sospetto dagli imprenditori, la sociologia nei primi anni Cinquanta gettava le basi di quella rete che le avrebbe garantito di affermarsi come disciplina soltanto un decennio più tardi: «una disciplina si costruisce. La sua storia non è solo un accumulo

---

<sup>27</sup> “Produttività”, rivista mensile dell’Istituto nazionale per l’incremento della produttività di Roma, fu pubblicata dal 1950 al 1975. Per la presente ricerca sono state consultate le annate dal 1950 al 1959.

<sup>28</sup> P.P. D’Attorre *Anche noi*, cit., p. 65.

<sup>29</sup> D. Bigazzi, *Modelli e pratiche organizzative nell’industrializzazione italiana* in *Storia d’Italia, Annali 15 – L’industria*, Torino, Einaudi, 1999, p. 959.

<sup>30</sup> Ivi, p. 963. Si fa riferimento alle ricerche condotte da Elton Mayo presso le officine della Western Electric di Hawtorne, alla periferia di Chicago, i cui risultati segnarono profondamente il pensiero sociologico e organizzativo degli anni Quaranta (E. Mayo, *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, Torino, UTET, 1969). Sulle critiche all’esperimento di Mayo si veda R. Gillespie, *Manufacturing knowledge: a history of the Hawtorne experiments*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991 e B.-P. Lécuyer, *Rationalité et idéologie dans les sciences de l’homme. Le cas des expériences Hawtorne (1924-1933) et leur réexamen historique* in “Revue de synthèse” n. 3-4, 1988.

<sup>31</sup> Sul tema dell’introduzione del management e delle tecniche di organizzazione industriale in Italia negli anni Cinquanta, cfr. G. Sapelli, *Storia economica dell’Italia contemporanea*, Milano, Bruno Mondadori, 1997, pp. 26-27.

di idee: implica metodi e tecniche di ricerca, luoghi di formazione, di trasmissione e di studio, individui associati in reti di lavoro e di valutazione dei risultati»<sup>32</sup>.

Abbiamo visto come l'industria non fosse stata un soggetto attivo in questo processo, tanto da meritarsi da Bigazzi l'etichetta di ambiguità, a metà tra conservatorismo e innovazione: «in un ambiente industriale che, a parte poche eccezioni, non intendeva abbandonare i metodi di direzione cui era abituato e si dimostrava particolarmente reattivo nelle relazioni industriali [...] era proprio l'industria – o almeno alcune sue realtà modernizzanti – a favorire aperture intellettuali verso discipline come la psicologia del lavoro, la sociologia del lavoro e, in termini più generali, la sociologia dell'organizzazione. Era attraverso questi circuiti “alti” che circolava in Italia con più profondità ed efficacia la cultura industriale americana»<sup>33</sup>.

Più importante fu l'attività di singoli studiosi, istituzioni isolate e uffici studio presso i quali le idee cominciarono a circolare e il dibattito assumere una dimensione internazionale: «a contatto con gli esperti americani si formò una generazione di ricercatori italiani [...] e le traduzioni dei classici della scuola sociologica statunitense riempivano progressivamente i cataloghi delle Edizioni di Comunità, di Mondadori, e della Nuova Italia»<sup>34</sup>.

Pur nella mancanza di un soggetto in grado di conferire alla disciplina un'unità e una forma stabile, i ricercatori e gli studenti che animarono la discussione mediante pubblicazioni, ricerche inchieste e saggi erano consapevoli «di vivere in un momento nel quale la sociologia era da noi, prima ancora che una scelta culturale, un bisogno di conoscenze che rendessero più visibile il nostro Paese»<sup>35</sup>.

Gallino conferma quanto detto e individua le pesanti carenze organizzative che caratterizzarono la rinascita della sociologia del lavoro nell'incapacità dei soggetti politici ed economici di pensare alle scienze sociali in termini strutturali:

---

<sup>32</sup> Come osserva J.-M. Berthelot in *La costruzione della sociologia*, Bologna, Il Mulino, 2008, p. 13: «Una disciplina si costruisce. La sua storia non è solo un accumulo di idee: implica metodi e tecniche di ricerca, luoghi di formazione, di trasmissione e di studio, individui associati in reti di lavoro e di valutazione dei risultati».

<sup>33</sup> D. Bigazzi, *Modelli*, cit., p. 983. A questo proposito si veda P. P. D'Attorre: «se l'integrazione era lontana, un importante risultato anche su questo versante, già nel 1952-53, era raggiunto dall'ECA: il rinnovamento della cultura industriale del Paese. L'ammodernamento tecnologico era il tramite per la penetrazione nelle aziende dei sistemi produttivi ancora scarsamente diffusi in Italia. Le missioni negli USA e l'importante programma di Assistenza tecnica acceleravano uno scambio proficuo di esperienze e conoscenze», *Aspetti*, cit., p. 180.

<sup>34</sup> P.P. D'Attorre, *Aspetti*, cit., p. 183.

<sup>35</sup> F. Barbano, *La sociologia in Italia. Storia, temi e problemi 1945-60*, Roma, Carocci, 1998, p. 47.

«affinché si dia una politica è necessario un soggetto capace di elaborare linee di intervento convergenti se non unitarie, e di organizzare intorno ad esse il consenso d'un numero adeguato di operatori. Un soggetto simile, per quanto attiene la ricerca, le imprese italiane non seppero o non vollero esprimerlo. Le associazioni imprenditoriali non hanno mai creduto opportuno formulare proposte o direttive di massima in questo campo, diversamente da quanto han da sempre ritenuto loro dovere fare in innumeri altri; né come singoli gli imprenditori sono apparsi sensibili alle iniziative di alcuni di loro. Gli uffici studi costituiti da Adriano Olivetti a Ivrea, da cui uscirono le primissime ricerche di psicologia e sociologia del lavoro effettuate in Italia, vennero giudicati dagli ambienti confindustriali, lui vivo, innocue manie di un industriale per altri versi meritevole, più che esempi da seguire, e, lui morto, sopravvivenze di un passato illuminato ma non più seriamente riproponibile. Quanto allo Stato, preferì insistere nella tattica del finanziamento a pioggia attraverso il Consiglio nazionale delle ricerche e, per una minor quota destinata specificamente agli istituti universitari, il ministero della Pubblica istruzione, piuttosto che farsi carico di una politica della ricerca sociale; senza dire che non si vede chi e quando avrebbe potuto concepirla, considerata la latitanza assidua di una politica della ricerca scientifica in genere»<sup>36</sup>.

### 1.3 La propaganda della rivista “Produttività”

Per risalire alle origini del dibattito che portò la sociologia del lavoro all'attenzione di studiosi, esperti di organizzazione industriale e sindacalisti è inevitabile ricorrere alle pubblicazioni finanziate dai programmi di ricostruzione statunitensi, il cui scopo era quello di veicolare il maggior numero di informazioni riguardo la struttura produttiva nordamericana.

L'inizio dell'attività di propaganda del CNP si colloca alla fine del 1950, con i primi numeri del mensile “Produttività”, che cessò le pubblicazioni nel 1975. Non disponiamo di dati sulla diffusione della rivista, che aveva una tiratura di duemila copie, né sul numero di lettori. Un sondaggio condotto nel 1955 dalla Camera di Commercio di Milano, dimostra come l'82% dei lettori fosse interessato all'approfondimento da parte della rivista dei temi di organizzazione del lavoro, il 60 alla tecnica e il 46 ai problemi finanziari, e infine il 37 al fattore umano<sup>37</sup>. L'ordine di importanza fa capire come i fruitori della rivista, imprenditori, tecnici ed esperti di organizzazione del lavoro, fossero interessati in ultima istanza agli articoli riguardanti il fattore umano<sup>38</sup>. Si può desumere che altre fossero le pubblicazioni di riferimento per

---

<sup>36</sup> L. Gallino, *Il ricercatore sociale e l'impresa in Storia d'Italia, Annali 15 - L'industria*, Torino, Einaudi, 1999, p. 1315.

<sup>37</sup> ACCIAM, busta 2024.

<sup>38</sup> Cfr. A. Coli, *Una piccola grande occasione mancata. Il Comitato Nazionale per la Produttività (1951-1967)*, Tesi di Laurea conseguita all'Università di Firenze, A.A. 1997-98, Relatore, prof. L. Segreto, p. 81: «Grazie alla sua (di “Produttività”) versatile struttura – vi si potevano trovare interventi specifici su aspetti strettamente tecnici dei processi produttivi, ma anche indagini, interviste ed articoli su temi di più ampio respiro, i resoconti e gli annunci delle iniziative man mano svolte dal Comitato, le recensioni sulla



le tematiche tecnologiche e finanziarie specifiche, mentre “Produttività” destava interesse soprattutto per gli interventi legati ai problemi organizzativi. Il basso indice di gradimento degli articoli di analisi del fattore umano, raccolti nell’omonima rubrica, può indicare che quel che interessava ai lettori erano le applicazioni pratiche più che le riflessioni astratte: «si suggerisce alla rivista Produttività un abbassamento del tono e del contenuto senza soffocare l’impostazione tecnico-scientifica per renderla più fruibile ai dirigenti e agli operatori economici che mal sopportano calcoli e dissertazioni accademiche»<sup>39</sup>.

Fin dai primi numeri fu chiara l’impostazione teorica degli interventi ospitati dalla rubrica *Fattore umano*, nettamente indirizzati a propagandare le tecniche organizzative americane da un lato, e dall’altro a costruire un’ideologia produttivistica modulata su concetti vicini alla cultura cristiano-sociale alla quale facevano riferimento buona parte degli autori.

In *Fisiologia del lavoro e razionalizzazione* Gunther Lehmann<sup>40</sup>, impegnato nello studio delle reazioni biologiche del corpo umano al lavoro, poneva sul piano sociale i benefici apportati dalle innovazioni: «il fisiologo [...] comincia con l’indagare i fenomeni che si verificano nel corpo umano come conseguenza dell’attività lavorativa [...] però, egli supera questa fase per rendersi conto [...] e che è possibile facilitare il lavoro adattando le condizioni in cui esso si svolge alle caratteristiche fisiche e psichiche dell’uomo in modo da ottenere un maggior risultato con un minore sforzo. Ciò lo conduce naturalmente a chiedere che vengano applicate nel campo del lavoro le cognizioni biologiche e a voler quindi collaborare alla soluzione dei problemi sociali»<sup>41</sup>.

La concezione di Lehmann, volta a superare il taylorismo con un’impostazione umanista, andava oltre la fisiologia: «ogni lavoro umano, anche il più umile, non significa solamente uno svolgimento meccanico di funzioni fisiche, ma comprende anche una componente spirituale; l’atteggiamento dell’individuo è perciò della massima importanza per la sua valutazione»<sup>42</sup>. La proposta di adozione dei servizi di orientamento professionale finalizzati a selezionare gli “individui giusti al posto giusto” doveva limitare le conseguenze negative della noia e della monotonia.

---

letteratura riguardante i molteplici aspetti della produttività – poteva essere letta da un ampio e variegato pubblico e, proprio per questo, non fu mai messa in discussione la sua esistenza quando le altre riviste curate sempre dal CNP venivano ridimensionate o sopresse».

<sup>39</sup> ACCIAM 2024.

<sup>40</sup> G. Lehmann è autore di *Fisiologia pratica del lavoro*, traduzione italiana a cura di F. Russo, Napoli, Abruzzini, 1956.

<sup>41</sup> G. Lehmann, *Fisiologia del lavoro e razionalizzazione*, “Produttività”, n. 1, 1950, p. 53.

<sup>42</sup> Ibidem.

Lehmann era consapevole dei rischi di un'errata applicazione della psicologia nell'industria e per questo propendeva per una disciplina in grado di applicare la razionalizzazione da un punto di vista neutrale, che potesse giustificare le scelte organizzative: «non deve bastare il consenso de[...]gli operai su certi metodi di lavoro, ma [...] tali problemi devono da lui essere valutati obbiettivamente, da un punto di vista superiore, e per il bene di tutti»<sup>43</sup> al fine di «trovare una relazione il più possibile armonica fra uomo e lavoro»<sup>44</sup>.

Di taglio nettamente più propagandistico era *Il programma Ford per la formazione dei capi operai*, primo di una lunga serie di articoli basati sull'assunto che la responsabilizzazione e la valorizzazione del capo operaio fosse la chiave di volta per un miglioramento delle relazioni umane nelle industrie più grandi.

Questo articolo, apparso sul secondo numero, si presentava come un manifesto: consisteva in un resoconto delle innovazioni applicate alla Ford, dal forte impatto simbolico per l'organizzazione del lavoro e gli scambi culturali e tecnologici di cui quell'industria si fece ambasciatrice in tutto il mondo per mezzo dell'omonima fondazione: «nessuna cosa è tanto importante ai fini produttivi, quanto il miglioramento e l'educazione del personale responsabile per la conduzione dell'azienda, e soprattutto la formazione dei capi operai o supervisori, [...] parte integrale della direzione dell'azienda. Quando un uomo pone il suo piede sui gradini della scala gerarchica della Ford, deve partecipare delle nostre responsabilità e dei nostri privilegi»<sup>45</sup>.

Le soluzioni applicate alle officine Ford dovevano apparire avveniristiche, data la situazione dell'industria italiana nel 1950 (tra i punti proposti figuravano la creazione di parcheggi speciali per i capi, l'installazione di scrittoi per i capi, ingressi differenziati e ferie particolari); ma, d'altra parte, esse costituivano il modello a cui il CNP faceva esplicito riferimento.

Il ruolo del capo e l'importanza delle comunicazioni bidirezionali all'interno della gerarchia di fabbrica, pilastri della gestione a-conflittuale della produzione, furono riprese ampiamente dalla rivista "Produttività". In particolare, costituirono un importante punto di contatto tra sindacalisti "liberi" e studiosi più impegnati nella definizione delle relazioni industriali e delle *human relations* per tutti gli anni Cinquanta.

---

<sup>43</sup> Ivi, p. 55.

<sup>44</sup> Ivi, p. 56.

<sup>45</sup> *Il programma Ford per la formazione dei capi operai*, "Produttività", n. 2, 1950, pp. 55-56.

L'argomento fu ripreso sul sesto numero del 1951, in un articolo curato della Myron Clark Associates, agenzia per il management statunitense, in cui ancora una volta furono poste le linee guida che avrebbero indirizzato il lavoro degli esperti del Comitato per gli anni seguenti<sup>46</sup>. Vi si ribadiva che la funzione del capo doveva essere quella di responsabile della maggiore produttività grazie alla conoscenza di ogni parte del complesso produttivo, unitamente alla predisposizione per le relazioni interpersonali. L'intero complesso delle relazioni aziendali andava fondato sulla figura del capo, «il collegamento tra la direzione ed i dipendenti: deve tenere aperti i canali di comunicazione, agendo contemporaneamente un po' da interprete e un po' da rivenditore. Da lui ci si attende che preveda possibili difficoltà e ne renda edotti i superiori»<sup>47</sup>, «ha il compito di spiegare e concretare la politica aziendale [...] da lui ci si attende perfetta comprensione della politica salariale»<sup>48</sup>. Il capo, in quanto interfaccia tra direzione e personale avrebbe dovuto dimostrare e sviluppare qualità specifiche come «coraggio; lealtà; dinamicità; capacità di giudizio; rapidità di decisione; ispirare simpatia; comprensione della natura umana»<sup>49</sup>.

#### 1.4 Continuità e modernizzazione: padre Agostino Gemelli

Il primo numero del 1951 ospitò un articolo di padre Agostino Gemelli, figura di primo piano in questa fase di rinascita della sociologia del lavoro in Italia, alla cui scuola - il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano - si formarono molti dei principali esponenti della sociologia degli anni Sessanta. Gemelli fu il primo presidente del sottocomitato per il "fattore umano in rapporto alla produttività" istituito dal CNP. Molti interventi dei suoi collaboratori furono ospitati sulle pagine di "Produttività".

---

<sup>46</sup> Fino al 1953 venne dato ampio risalto alle esperienze statunitensi in tema di formazione dei capi. Sul primo numero del 1953 (F. A., *Moderne tendenze nella formazione dei capi*, pp. 31-41) il tema dell'addestramento dei capi era strettamente legato al miglioramento delle relazioni umane affidato a queste figure. Vi comparivano i programmi impiegati presso il MIT di Boston e l'Università di Harvard destinati alla formazione dei capi fin dal pieno dello sforzo bellico del 1943. Altri resoconti ricchi di particolari e dettagli tecnici sono presenti sui numeri successivi: F. A., *Nuovi criteri nel perfezionamento dei capi*, "Produttività", n. 3, 1953, pp. 257-269 e F. A., *Didattica della formazione industriale dei capi*, "Produttività", n. 7, 1953, pp. 645-658.

<sup>47</sup> Myron Clark Associates, *Funzioni del capo operaio nella direzione aziendale*, "Produttività", n. 6, 1951, p. 533.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Ivi, p. 535.

Gemelli può essere a pieno titolo considerato come il principale esponente italiano della psicotecnica fin dagli studi iniziati durante la Prima guerra mondiale, e proseguiti durante gli anni Venti e Trenta. Assumendo la distinzione proposta da Barbano tra «vecchia» e «nuova» sociologia<sup>50</sup>, la sua vicenda evidenzia una linea di continuità tra le esperienze degli studi sul lavoro portate avanti durante il fascismo e la sociologia del lavoro del dopoguerra.

Gemelli aveva già pubblicato nel 1945 *L'operaio nella industria moderna* in cui, riprendendo le problematiche da lui trattate nel corso degli anni Trenta, faceva suo l'invito fatto da Pio XII a collaborare per la trasformazione della società: «avremo cooperato cioè, se pur in misura piccola, alla pacificazione sociale; [...] dobbiamo trasformare la officina e la sua organizzazione, onde essa non venga odiata come un luogo dove la vita è troppo dura e superiore alle forze umane»<sup>51</sup>.

Caricata di un ruolo analogo a quanto proposto da Lehmann, quello cioè di fornire un punto di vista neutro all'interno del processo di razionalizzazione, la psicotecnica «esercita un'azione moderatrice delle altre discipline [...] ed assume il valore di scienza direttiva soprattutto perché essa, mostrandoci che al lavoro umano deve essere data tale organizzazione che non sia lesiva dell'integrità della personalità umana, sospinge le altre scienze a ricercare quei mezzi che servono a garantire l'integrità fisica, mentale, morale dell'operaio»<sup>52</sup>.

Spettava alla psicologia il compito di individuare e promuovere i migliori in un regime di cooperazione all'interno dell'azienda: «oggi le scienze del lavoro dimostrano che bisogna chiamare a maggiori responsabilità i migliori, stimolando tutti gli operai a dare il meglio di sé e mostrando a tutti essere possibile arrivare ai posti di maggiore responsabilità. A questo scopo bisogna trasformare l'atmosfera morale dell'azienda convincendo l'operaio, con l'eloquenza dei fatti, che il beneficio dell'azienda è anche beneficio suo personale»<sup>53</sup>.

Gemelli rifletteva bene il quadro delle scienze sociali influenzate dal pensiero cristiano, a cui lui e la sua scuola facevano riferimento: «proprio in una linea direttiva contraria a quella seguita da coloro, socialisti e comunisti, che dall'attuale situazione

---

<sup>50</sup> Cfr. F. Barbano, *La sociologia in Italia. Storia, temi, problemi 1945-60*, Roma, Carocci, 1998, p. 48.

<sup>51</sup> A. Gemelli, *L'operaio nella industria moderna. Le scienze del lavoro nel quadro della concezione sociale cristiana*, Milano, Vita e pensiero, 1945, p. 14.

<sup>52</sup> Ivi, p. 26.

<sup>53</sup> Ivi, p. 317.

economica traggono motivo per provocare agitazioni sociali con l'intento pur nobile di sottrarre l'operaio alla orribile situazione per la quale egli è come chiuso nella camicia di forza del suo quotidiano lavoro, noi cattolici invece difendiamo l'operaio facendo riconoscere che egli è innanzitutto un uomo, che ha famiglia, che ha doveri e diritti morali, che ha una vita intellettuale»<sup>54</sup>. L'individuo andava dunque valorizzato dalla società affinché si sentisse parte di essa: «la difesa della integrità fisica, psichica, morale, sociale dell'operaio è un interesse comune di tutti: ossia (in ordine di responsabilità) dello Stato, delle organizzazioni industriali, delle aziende, dei capi delle industrie, di coloro che forniscono il denaro all'industria»<sup>55</sup>.

Ne *I problemi sociali del lavoro* (1951) Gemelli metteva in guardia dalle possibili fonti di errore nell'applicazione della psicotecnica da parte di soggetti privi di preparazione adeguata: «siamo noi psicotecnici in condizione di fornire dati che possono servire a chi dirige una azienda per migliorare l'ambiente psicologico di quell'azienda?»<sup>56</sup>. Gemelli riteneva che psicologi inseriti nell'industria e nei sindacati potessero migliorarne la funzione; vedeva un futuro per le scienze sociali solo se il loro ruolo fosse riconosciuto dalla società, in quanto scienze in grado di migliorare il clima umano sui luoghi di lavoro:

«Ci vorrebbero, come si fa in alcuni Paesi, psicologi per consigliare i dirigenti delle varie aziende. Psicologi mancano anche nei vari organi sindacali; questo permette di comprendere gli errori che di sovente si commettono nella impostazione delle varie situazioni sindacali.

Se anche si potrà migliorare questa situazione non ci si deve illudere; lo studio del fattore umano del lavoro che deve essere posto in capite libri dalla psicotecnica può condurre a soluzioni favorevoli; [...] Risultati importanti sono stati raggiunti dalle scienze dell'uomo là dove le raccomandazioni fatte dai cultori di queste scienze coincidevano con l'interesse ben inteso dell'imprenditore industriale [...] ma gli psicotecnici riconoscono la impossibilità di introdurre la considerazione del fattore umano del lavoro là dove le esigenze poste da esso non coincidono con l'interesse dell'imprenditore. Di fronte a questo ostacolo non è alla psicotecnica che bisogna chiedere la soluzione del problema del lavoro umano; la soluzione deve essere cercata sul piano sociale»<sup>57</sup>.

Il rettore della Cattolica riscontrava i limiti del modello statunitense. L'obiettivo polemico era l'esperienza degli stabilimenti della Western Electric di Hawthorne ad opera di Elton Mayo, uno dei punti forti della propaganda produttivista: «nonostante lo zelo delle compagnie, la inchiesta ha dimostrato che nell'azienda vi è qualcosa che non

---

<sup>54</sup> Ivi, p. 388.

<sup>55</sup> Ivi, p. 391.

<sup>56</sup> A. Gemelli, *I problemi sociali del lavoro*, "Produttività", n. 1, 1951, p. 62.

<sup>57</sup> Ivi, pp. 62-63.

va bene, che è indefinito e che è legato all'operaio [...] tutto dipende da fattori sociali. Solo una società che lo riconosce può avviarsi su una via alla fine della quale sarà possibile trovare una soluzione»<sup>58</sup>.

Il respiro internazionale che animava la riflessione di Gemelli emerge dai riferimenti ad altri autori dello stesso periodo, come il sociologo francese Georges Friedmann. Tale riferimento è evidente quando tratta il ruolo dell'operaio: «l'operaio oggi è un estraneo all'officina nella quale lavora; pur essendo l'esecutore indispensabile del lavoro, egli è considerato come la macchina, ossia l'operaio è nell'industria moderna disumanizzato. È invece necessario porlo in condizioni tali che esso possa comprendere il valore sociale del suo lavoro [...] occorre che l'operaio si senta, e sia realmente, partecipe della vita e della direzione dell'impresa in cui egli lavora»<sup>59</sup>.

Per la sua posizione privilegiata di rettore di un'istituzione come la Cattolica, Gemelli, abbiamo visto, fu anche tramite per le tematiche legate al mondo delle scienze sociali tra gli anni Trenta e il dopoguerra. In questo articolo riecheggiano i temi che possiamo ritrovare ne *Il fattore umano del lavoro*, un testo anticipatore del 1940<sup>60</sup>,

---

<sup>58</sup> Ivi, p. 63.

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> F. Bottazzi, A. Gemelli (a cura di), *Il fattore umano del lavoro*, Milano, Vallardi, 1940. Quest'opera sembra costituire un punto di arrivo per le scienze sociali del lavoro degli anni Trenta in Italia. Lo scopo degli autori era quello di stabilire delle regole oggettive, scientifiche, da seguire per migliorare la legislazione del lavoro in vista di una comunanza di interessi nazionali tra datori di lavoro e lavoratori: «Nel titolo di questo volume è indicato il fine propostosi da un gruppo di studiosi nell'esporre quanto le discipline biologiche da essi coltivate insegnano intorno al lavoro dell'uomo. [...] Tra le verità proclamate dal Duce del Fascismo ve n'ha una di somma importanza: "il lavoro è il soggetto dell'economia". Nel campo della biologia umana essa può assumere la forma: "l'uomo è il soggetto del lavoro"; onde scaturisce il suggerimento ai fisiologi e agli psicologi di studiare il lavoratore sotto una nuova luce [...] bisogna che fisiologi e psicologi, dopo aver determinato con precisione, con i metodi della propria disciplina, le leggi fondamentali dell'attività lavorativa dell'uomo si trasferiscano dal loro laboratorio nell'ambiente sociale per studiarlo mentre attende al lavoro. Essi, tenendo presente la seconda dichiarazione della *Carta del lavoro*, secondo cui "il lavoro, sotto tutte le sue forme organizzative ed esecutive, intellettuali, tecniche e manuali, è un dovere sociale", esamineranno in quale maniera l'italiano d'oggi lavora, per determinare come la sua attività può essere resa più efficiente per l'individuo e per la Nazione, e quali sono le condizioni nelle quali il lavoratore deve essere collocato affinché risenta il minor danno possibile nel lavoro e possa venir quindi minacciata l'integrità della stirpe. Fisiologi e psicologi raccoglieranno così esperienze e nozioni preziose delle quali gli economisti e i giuristi si serviranno poi per la elaborazione di leggi intese ad assicurare vantaggi sociali attraverso al difesa degli interessi dei lavoratori» (p. V). Gemelli già si era posto dunque il problema di inserire il lavoro dell'uomo nel contesto sociale in cui esso si svolge: «Posto il fattore umano al primo posto nello studio del lavoro, questo diventa studio dell'uomo in quanto l'uomo svolge la sua attività in guisa da produrre il bene e il vantaggio degli individui e della comunità» (p. VII). Il contesto, chiaramente, era quello della Nazione regolata dall'ordinamento corporativo che in teoria aboliva le distinzioni tra lavoratori e datori di lavoro: «grazie all'orientamento corporativo dello Stato, il datore di lavoro e il lavoratore, ossia i singoli e lo Stato, hanno lo stesso interesse in fatto di selezione e di orientamento. Agli uni e agli altri interessa che alle lavorazioni siano applicati gli individui che hanno le necessarie attitudini; i fini della selezione si identificano allora con quelli dell'orientamento. [...] Altrettanto può essere detto per i problemi orari, per gli incentivi, per i mezzi atti a combattere ed attenuare la cosiddetta fatica industriale, la monotonia, gli effetti dannosi del lavoro, ecc.» (p. VII). Inoltre sulla concezione cattolica del fattore umano

anche se nel 1951 Gemelli legava l'attività della psicotecnica al contesto politico mutato: «Per raggiungere questo scopo i cultori della psicotecnica non debbono ridursi a inserirsi nelle complesse tecniche delle quali dispone il macchinismo caratteristico della società contemporanea esclusivamente per studiare i problemi della selezione ai fini di migliorare la produzione; al contrario essi debbono considerare che la moderna società democratica, deve, rimanendo democratica, arrivare ad assorbire tutti i progressi incessanti della moderna tecnica del lavoro, senza far pagare la spesa di questo assorbimento a larghi strati di lavoratori [...] deve far fruire da essi i benefici apportati da questo progresso del macchinismo moderno»<sup>61</sup>.

Gemelli voleva evitare che la psicotecnica si trasformasse in una scienza coercitiva al servizio dell'azienda. Essa avrebbe dovuto lavorare, al contrario, per la trasformazione della società; motivo per cui «se non avrà capacità di operare in questa direzione, è meglio che scompaia, poiché essa si ridurrebbe ad essere un mezzo di sfruttamento dell'attività del lavoratore»<sup>62</sup>.

---

del lavoro si veda il paragrafo dedicato a Francesco Vito in C. Finetti, *La "responsabilità sociale" dell'imprenditore negli ambienti cattolici lombardi dagli anni Trenta alla Ricostruzione*, Tesi di Dottorato presentata presso l'Università di Bologna, A.A. 2007-2008, relatore prof. L. Ganapini, pp. 72-79.

<sup>61</sup> Ivi, p. 64.

<sup>62</sup> Ibidem. In F. Bottazzi, A. Gemelli, *Il fattore*, cit., p. XIII: «Il lavoratore non è solo una macchina composta, fra l'altro, di muscoli e di nervi, non è solo un organismo retto da leggi fisiologiche; è anche, e soprattutto, un uomo, ossia una creatura che (lasciamo pure da un canto ogni concezione filosofica) ha degli ideali di bontà e di bellezza da perseguire; che ubbidisce a leggi morali; che cerca di realizzare nella vita un programma. Da ciò segue la necessità che il lavoratore sia assistito moralmente, come cittadino membro di una società umana, come soldato di una patria che serve con il suo lavoro, facente parte di una società umana nella quale è legato agli altri uomini dalla solidarietà di amore per essi, e di una società religiosa (la Chiesa) che gli insegna le leggi morali della vita e i fini ai quali la vita tende». Gemelli ritornava, in un contesto politico mutato, alle posizioni di dieci anni prima, ritenendo come fosse d'obbligo «considerare i problemi del fattore umano del lavoro quali si presentano a noi italiani, ossia in un paese che ha posto, per merito di Benito Mussolini, il lavoro al centro della vita nazionale» (p. VII). È interessante notare come fossero rimaste immutate molte delle critiche che Gemelli rivolgeva alle scelte padronali nelle democrazie liberali: «Il datore di lavoro nelle nazioni liberali ha chiesto [...] alla scienza che studia il lavoratore di indicare i mezzi per raggiungere una maggiore e migliore produzione [...] Reagire contro una siffatta concezione è funzione di quelle nazioni, come l'Italia, che, posto come fondamento che il lavoro ha una funzione sociale, hanno rinnovato l'ordinamento della società, attuando con l'ordinamento corporativo di essa, una condizione di cose tale che gli interessi del lavoratore e del datore di lavoro debbano coincidere, pena, quando questo fine non è raggiunto, il danno della Nazione, danno che pesa tutto su una parte della popolazione, mentre per l'altra si risolve in guadagno» (p. X), nel fascismo invece «il lavoratore non era più considerato come un essere vivente che lavora, ma come uno strumento della moderna complessa officina. A questa concezione si è ora compreso, almeno in Italia, e in qualche altro paese, che deve esserne opposta una ben diversa. Se il lavoratore è un uomo che con la sua volontà e la sua attività coopera alla vita nazionale, è necessario studiare le sue qualità individuali e le sue attitudini, per determinare come può essere meglio utilizzato ai fini della vita nazionale, nell'interesse superiore della quale sono composti e concordati gli interessi, in apparenza contrastanti, dei datori di lavoro e dei lavoratori» (p. XII). Gemelli prendendo in considerazione già nel 1940 gli effetti di un uso non corretto degli studi sul lavoro, metteva in guardia dalla manipolazione che la psicologia avrebbe potuto avere nei confronti dei lavoratori: «nello studio scientifico, dico scientifico, del fattore umano del lavoro, studio compiuto in una Nazione come l'Italia, in cui tutti i problemi del lavoro sono stati riveduti e l'uomo è proclamato 'soggetto dell'economia', e in uno studio in cui l'esame dei singoli processi fisiologici è integrato

## 1.5 Il congresso di Fregene

Con il congresso di Fregene, incontro internazionale promosso dal CNP che nel 1952 portò sul litorale laziale rappresentanti del mondo imprenditoriale, sindacale e scientifico da tutta Europa e dagli USA, l'attività del Comitato si fece più serrata, in particolare sui temi inerenti alla valorizzazione del ruolo dei capi. "Produttività" dedicò un numero speciale al congresso, che ebbe come temi centrali l'implementazione dello studio del fattore umano come propulsore di produttività e le relazioni industriali come fonte di pace sociale e benessere. Come sottolineò il segretario del CNP Antonio Bardoscia nell'intervento introduttivo questo giustificava «la preminente importanza assegnata allo studio del "fattore umano", a quell'insieme cioè di metodi e tecniche organizzative nate sotto il nome di *human relations* volte a mettere in risalto ed a valorizzare il contributo che il lavoratore, in quanto uomo, dà o può dare ad un incremento della produttività nell'azienda»<sup>63</sup>.

Partendo dal presupposto che il lavoratore doveva essere il perno sul quale concentrare le politiche produttiviste, alla gerarchia aziendale fu al centro dei lavori del convegno in quanto considerata garanzia di valorizzazione dell'aspetto umano nello sviluppo capitalistico postbellico: «Mutua comprensione, collaborazione fra maestranze e direzione; valorizzazione dell'operaio, inteso non come un ingranaggio di un'enorme macchina che, in definitiva, schiaccia la personalità, ma come elemento vivo, vitale e corresponsabile di un tutto in cui vive, sono questi i concetti che possono trovare un'immediata pratica applicazione. Lo stesso può dirsi per la semplificazione del lavoro e lo studio di movimenti, per una più razionale disposizione dei macchinari, per un più efficiente trasporto dei materiali all'interno della fabbrica»<sup>64</sup>.

Il tema della gioia del lavoro e la possibilità di creare un reale consenso attorno alle pratiche organizzative ritornarono nell'intervento più significativo firmato dallo statunitense Norbert Thumb. La psicologia, secondo Thumb, avrebbe dovuto portare all'aumento della produttività per sviluppare migliori condizioni di lavoro al fine di

---

dallo studio della personalità psichica, i fattori morali devono essere oggetto di speciale considerazione [...] che nella psicotecnica staccata dalla politica (e perciò dalla vita) non trovano riconoscimento a causa di quella deleteria dottrina di origine materialista secondo la quale la scienza deve essere agnostica. In realtà coloro che procedono in questo modo fanno del lavoratore una merce e pongono la sua attività al livello della macchina e ciò con quei gravi danni sociali che sono dinnanzi agli occhi di tutti» (p. 549).

<sup>63</sup> A. Bardoscia, *La finalità della conferenza*, "Produttività", allegato al n. 6, 1952, p. 9.

<sup>64</sup> Ibidem.



aumentare il benessere collettivo. La fiducia nelle innovazioni doveva superare resistenze e paure: «se quei fini materiali e morali saranno raggiunti, si avrà come conseguenza che la migliore propaganda sarà fatta dalla fabbrica che ha applicato il metodo ed i lavoratori che ne hanno tratto benefici saranno i più validi sostenitori e difensori del metodo stesso»<sup>65</sup>. Con un'opera di coinvolgimento psicologico ciò sarebbe stato possibile.

Thumb proponeva una vera e propria riforma dell'individuo, riferendosi alle fasi della storia umana teorizzate dallo psichiatra e filosofo tedesco Karl Jaspers (fase ingenuo-primitiva, fase nichilista-caotica, fase dei riformatori, fase dell'irrigidimento). Thumb attribuiva al macchinismo spinto agli eccessi della divisione del lavoro le fattezze di un corpo privo di anima. Andava ripensato il sistema di relazioni tra capi e lavoratori fin dal tono e l'inflessione della voce e la velocità di pronuncia con cui gli ordini venivano impartiti. Ciò avrebbe permesso di ristabilire un contatto «famigliare» tra l'azienda e il lavoratore: «per quanto riguarda genericamente la posizione odierna dell'uomo lavoratore nella industria, noi riteniamo che egli abbia trascorso l'epoca della pubertà e si avvii a una fase di sviluppo che lo deve condurre alla maturità [...] il nostro compito dovrà essere quello del padre che aiuta il figlio a trovare una giusta maturità»<sup>66</sup>.

La psicologia industriale era strumento di crescita, ma anche di cura, nelle metafore utilizzate da Thumb. La società, nel suo pensiero, era un corpo malato nella psiche, che necessitava di un riequilibrio per riportare la pace sociale: «come un uomo neurotico non può da solo superare il suo male e deve ricorrere alla psico-terapia, anche gli organismi sociali malati, e particolarmente le imprese, hanno bisogno di un intervento esterno che valga a spezzare il circolo vizioso. Spetta a noi questo compito magnifico che può rendere la vita più bella e degna di essere vissuta a un gran numero di persone. È in gioco la dinamica elementare di tutte le forze distruttive e costruttive»<sup>67</sup>.

Sul numero successivo, Celestino Arena<sup>68</sup> riconosceva, in merito al congresso di Fregene, la peculiarità della situazione delle imprese italiane in rapporto al fattore umano: «la direzione italiana ha troppo poco tempo e agio di meditare sui problemi

---

<sup>65</sup> N Thumb, *Problemi di psicologia*, "Produttività", allegato al n. 6, 1952, p. 17.

<sup>66</sup> Ivi, p. 20.

<sup>67</sup> Ibidem.

<sup>68</sup> C. Arena (1890-1967), professore di scienza delle finanze all'Università di Pavia, fu direttore dell'Istituto Nazionale di Finanza Corporativa (dal 1943 Istituto Nazionale di Finanza) dal 1940 al 1945 e promotore dell'edizione dell'enciclopedico *Trattato italiano di economia*, Torino, UTET, 1932-1937 (cfr. il necrologio di S. Steve in "Rivista di diritto finanziario e scienza delle finanze", n. 1, 1967, pp. 328-330).

dell'avvenire dell'impresa, per la particolare pressione cui è quotidianamente sottoposta dalla [...] eccessiva e disordinata e difficilmente regolabile, anche perché eccessivamente politicizzata, pressione dei rapporti che si riferiscono al fattore umano dell'impresa»<sup>69</sup>.

Arena poneva in rilievo le critiche alle aziende dimostrative e alla retorica del fattore umano come indice di extraprofitto aziendale: «la migliore utilizzazione del fattore umano, a questo fine di sempre maggiore produttività, può derivare appunto da migliori rapporti con tale fattore, da portare sul piano di una fiduciosa collaborazione, mentre il rigore del sistema economico tende a mantenerlo nella posizione di oggetto di scambio»<sup>70</sup>.

Per migliorare le condizioni di lavoro dell'operaio e incrementare il suo rendimento occorreva concepire l'azienda come un insieme sociale di forze cooperanti: «L'impresa economica è, per questo fatto, un'unione non inanimata, ma vivente di fattori di produzione; che intensamente partecipano all'impresa; e ne assumono i rischi anche indirettamente quando questi, come oggi spesso avviene, sono riversati sulla collettività»<sup>71</sup>. La collaborazione non doveva essere confusa con la compartecipazione operaia agli utili, sperimentata in alcune fabbriche tedesche. Essa prevedeva il coinvolgimento del lavoratore sia nelle responsabilità che nei benefici: «il principio più importante di trasformazione della concezione giuridica dell'organizzazione dei beni nell'impresa produttiva sta nella diffusione del contratto collettivo»<sup>72</sup>.

Arena attribuiva alla sociologia il compito di studiare e trasformare le condizioni economiche che riteneva restrittive a causa della nuova Costituzione repubblicana, che avrebbe cancellato le conquiste ottenute nel regime precedente: «si ha ancora da noi un assurdo e pericoloso vuoto giuridico, dopo l'incauto smantellamento del sistema di garanzie che era stato creato, e sia pure non sempre lodevolmente attuato, con l'organizzazione giuridica del lavoro, al cui centro stava appunto la valorizzazione del contratto collettivo di diritto pubblico. La Costituzione del 1948, è molto più arretrata, con le sue rimasticature di concetti ormai superati dai progressi della tecnica e delle idee sociali e giuridiche [...] tanto più necessario è perseverare negli studi e nei

---

<sup>69</sup> C. Arena, *Rapporti umani d'impresa e produttività*, "Produttività", n. 7, 1952, p. 573.

<sup>70</sup> Ivi, p. 573.

<sup>71</sup> Ivi, p. 576.

<sup>72</sup> Ivi, p. 577.

tentativi di uomini di buona volontà, per la preparazione dell'avvenire, nel senso della trasformazione dell'ordinamento economico e giuridico dell'impresa»<sup>73</sup>.

Nell'agosto del 1952 Franco Pellegrini, membro dell'Istituto di Studi sul Lavoro (affidente all'Ente Nazionale Italiano per l'Organizzazione Scientifica), sollevò un'altra serie di interrogativi legati allo sviluppo anche nelle imprese italiane di scienze legate allo studio del fattore umano della produzione. Il macchinismo industriale, liberando l'uomo dalla fatica, aveva creato nuovi problemi dovuti alla noia, nonostante il proposito degli imprenditori di offrire qualcosa di meglio del socialismo e del capitalismo di anteguerra: «l'aver trascurato l'uomo ha portato la moderna organizzazione produttiva davanti allo spettro di uno "scacco sociale" ed oggi i più illuminati industriali, sulla scorta degli studi degli psicologi, riconoscono di dover attribuire all'uomo almeno tanta attenzione quanta quella quotidianamente dedicata ai fenomeni tecnici»<sup>74</sup>.

Pellegrini era convinto che l'uomo non lavorasse solo per il denaro; escludeva che gli incentivi economici potessero spingerlo a lavorare di più. Riteneva che fosse più importante il morale: «in un lavoro a squadra, lo stimolo sarà di rendere quanto o più del compagno; oppure, in un altro tipo di lavoro, ottenere il riconoscimento del superiore (e questo ispecie nel lavoro femminile) [...] l'uomo, nel suo lavoro, risponde ad incentivi di carattere psicologico»<sup>75</sup>.

Nei paesi in cui erano maggiormente sviluppate, le *Human Relations* erano intese come informazione, mobilità sociale, attività ricreative: «esse corrispondono a quelli che possiamo ritenere gli interessi psicologici fondamentali dell'uomo nei confronti del lavoro: essere informato, avere una normale possibilità di carriera, poter usufruire del tempo libero dal lavoro per ristorare le sue energie fisiche e psichiche»<sup>76</sup>. Per completare lo sviluppo della personalità, l'azienda avrebbe dovuto preoccuparsi del tempo libero dei lavoratori: «nelle attività sociali in genere i lavoratori e specie quelli normalmente addetti a lavori manuali e ripetuti, trovano una soddisfazione ed una compensazione alla monotonia del loro lavoro, che non sempre permette di esplicitare particolari doti di iniziativa ed un certo grado di libertà di scelta»<sup>77</sup>. L'accresciuta disponibilità di tempo libero comportava maggiori possibilità di impiegarlo per scopi

---

<sup>73</sup> Ibidem.

<sup>74</sup> F. Pellegrini, *Mezzi di integrazione del lavoratore nell'azienda*, "Produttività", n. 8, 1952, p. 735.

<sup>75</sup> Ivi, p. 736

<sup>76</sup> Ibidem.

<sup>77</sup> Ivi, p. 738.

benefici, utili, intelligenti: «l'imprenditore deve [...] assumersi questa notevole responsabilità in campo sociale; indirizzare il suo personale alla migliore fruizione delle ore di tempo libero, in attività non distruttive, ma costruttive, al di fuori della fabbrica, al di fuori degli uffici; l'imprenditore cristiano in ispecie non può certamente esimersene quando si pensi che è in gioco la possibilità di affermazione umana di tanti uomini, di tante donne»<sup>78</sup>.

Sul numero seguente Federico Maria Paccès, già professore di Scienza aziendale negli anni Trenta<sup>79</sup>, commentava i risultati di un'inchiesta effettuata intervistando 431 operai<sup>80</sup>.

Le premesse di Paccès ribadivano una condanna al difficile momento di transizione alla democrazia quando, caduto il fascismo si era passati ad una situazione in cui, a suo avviso, i sindacati erano diventati soreliani e marxisti, e avevano sabotato la produzione rovinando l'industria meccanica prima e di conseguenza anche le altre. La parte padronale non aveva saputo reagire, tanto che fino alla svolta del 18 aprile 1948 «lasciò passivamente regalare il non indifferente patrimonio ideale e materiale dei sindacati corporativi ai partiti rivoluzionari»<sup>81</sup>.

Sebbene l'inchiesta volesse dimostrare come molte opinioni circa la personalità degli operai, in particolare quelle legate all'identità dei sindacati comunisti, fossero basate su preconcetti, il commentatore non si esimeva dal proporre letture altrettanto stereotipate: «si rifletta su questa semplice constatazione: le donne (in genere e fatte salve le differenze attitudinali) sono di solito soddisfatte quando compiono lavori ripetuti, semplici, monotoni [...] Rossi<sup>82</sup> chiama questo bisogno di evasione della donna il suo *angolo rosa*»<sup>83</sup>.

Paccès sottolineava che la soddisfazione degli operai andasse oltre la paga del sabato, che era importante, ad esempio, che il padrone ricambiasse il saluto: «la

---

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> Paccès era autore di *Aziendaria: studi e battaglie*, Torino, Istituto aziendale italiano, 1933, *Introduzione agli studi di aziendaria*, Torino, Istituto aziendale italiano, 1935. Nell'articolo in questione Paccès prendeva le distanze dall'esperienza degli anni Trenta: «Vent'anni fa io salivo per la prima volta su una cattedra universitaria. Ero molto giovane e ipernutrito di studi americani. Avevo coniato il termine aziendaria e credevo sul serio di poter dar corpo ad una scienza accostando gli insegnamenti del classicismo economico alle "tendenze nuove" della ragioneria e a i misuratori dell'efficienza in unità Bedeaux» (p. 766). Paccès, che nel dopoguerra si avvicinò all'area liberale del Partito d'Azione, rilevò il settimanale torinese "Commercio"; tra i fondatori nel 1946 del quotidiano economico "24 Ore", ne diresse la sezione aziendale e fu lui a proporre il colore rosa salmone della carta, mantenuto anche dopo la fusione con il "Sole" (P. Bairati, S. Carrubba, *La trasparenza difficile. Storia di due giornali economici "Il Sole" e "24 Ore"*, Palermo, Sellerio, 1990).

<sup>80</sup> F.M. Paccès, *Un'inchiesta italiana sulle relazioni industriali*, "Produttività", n. 9, 1952.

<sup>81</sup> Ivi, p. 763.

<sup>82</sup> F. Rossi fu uno degli autori dell'inchiesta assieme a E. Ciardiello.

<sup>83</sup> F.M. Paccès, *Un'inchiesta*, cit., p. 764.

soddisfazione del lavoro è completa quando l'operaio vede affermata, nel compito eseguito, la propria personalità»<sup>84</sup>.

La psicotecnica adeguatamente applicata all'industria avrebbe aiutato la risoluzione dei problemi legati alla soddisfazione del lavoro. Paccès ricordava come nel 1942 avesse visitato una fabbrica tedesca in cui venivano impiegati prigionieri russi i quali, nonostante la situazione drammatica, lavoravano sereni e rendevano bene. Lo studioso collegava questo risultato al progresso delle scienze attitudinali in URSS: «gli operai sovietici, in patria, vengono selezionati, addestrati e distribuiti in cinque categorie: cinque biotipi per altrettanti compiti-tipo»<sup>85</sup>.

Lo studio della catena, compiuto dai collaboratori di Paccès, individuò una divisione degli operai in due gruppi distinti: chi preferiva il lavoro in serie e che invece lo pativa. Quest'ultimo problema era risolvibile tramite l'esame attitudinale: «l'introduzione della ricerca psicologica nell'industria sposta l'interesse "economico" dell'imprenditore dal lavoro alla persona del lavoratore: dalle zone superficiali in cui indagò l'opera di Taylor e della sua scuola, si procede oggi verso zone più profonde, e perciò più difficili da esplorare e modificare»<sup>86</sup>.

Paccès si dimostrava scettico sulla disponibilità da parte degli imprenditori di adottare simili provvedimenti volti ad una decisa modernizzazione. Lo scetticismo veniva confermato nell'atteggiamento che la gran parte di essi, tenne nei confronti di questa inchiesta: «Ciardiello dice in due punti del suo lavoro di essersi scontrato con una mentalità prevalente che considerava lui e la sua inchiesta un "allegro perditempo" [...] neanche in seguito, nessuno di quegli industriali avvertì il bisogno, o l'utilità, di procurarsi qualche informazione sui risultati delle inchieste»<sup>87</sup>. Ciò non fa che confermare l'atteggiamento di diffidenza e incomprensione reciproche che regolò per tutto il decennio i rapporti tra industria e sociologia.

---

<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> Ibidem.

<sup>86</sup> Ivi, p. 768.

<sup>87</sup> Ivi, p. 765.

## 1.6 Gli anni delle relazioni umane tra tecnocrazia e crociata

Tra 1953 e 1955 gli articoli di “Produttività” si concentrarono con decisione sulla tematica delle relazioni umane, promuovendone l’impiego. Anche l’attività dei comitati per la produttività fu diretta nel senso della propaganda dei nuovi metodi di rapporto con la forza lavoro.

Sul nono numero del 1953 l’Ing. Annibale Chiappi<sup>88</sup> esortò le imprese a coinvolgere i lavoratori nella vita sociale dell’azienda mediante un sistema di comunicazioni bilaterali «che fug[asse] ogni possibile malinteso e che mir[asse] a stabilire una completa reciproca comprensione fra direzione e lavoratori [...] vitale per un’azienda moderna»<sup>89</sup>. Chiappi faceva esplicito riferimento a *La condizione operaia* di Simone Weil, che auspicava per le fabbriche un nuovo regime di partecipazione, nella quale gli operai non fossero legati al lavoro per costrizione<sup>90</sup>. Questo implicava anche un’azione pedagogica, come avveniva negli USA, dove le aziende divulgavano idee e principi economici: «mutare o chiarire le idee economiche e sociali dei dipendenti è lo scopo di tale attività educativa»<sup>91</sup>. L’avvicinamento alle teorie economiche avrebbe introdotto i dipendenti alle necessità produttive, permettendo loro di cogliere nelle decisioni della programmazione aziendale gli aspetti benefici per la collettività: «i dirigenti e i dipendenti hanno interessi mutui e pertanto debbono avere strette relazioni personali» e «lo sciopero deve essere indetto solo dopo che la mediazione è fallita e inoltre deve essere autorizzato da votazioni segrete favorevoli della maggioranza dei lavoratori»<sup>92</sup>.

Le relazioni dal basso, che stabilivano una direzione dei rapporti dai lavoratori alla direzione, erano mosse da uno spirito diverso. L’intervista effettuata da uno specialista doveva «servire come mezzo attraverso il quale la direzione dell’azienda può direttamente conoscere le reazioni dei dipendenti [...]; servire come mezzo terapeutico contro il malcontento represso permettendo al lavoratore di esprimere liberamente ciò

---

<sup>88</sup> Capo dell’ufficio tecnico del CNP.

<sup>89</sup> A. Chiappi, *Comunicazioni bilaterali: un efficace strumento per le relazioni umane*, “Produttività”, n. 9, 1953, p. 847.

<sup>90</sup> Chiappi riporta il brano seguente tratto da S. Weil, *La condizione operaia*, Milano, Comunità, 1952: «È necessario... che gli operai si sentano legati alla produzione da qualcosa di diverso della preoccupazione ossessiva di guadagnare qualche soldo di più guadagnando qualche minuto sui tempi fissati. Bisogna che possano mettere in azione le facoltà che nessun essere umano normale può lasciar soffocare in se stesso senza soffrire e senza degradarsi, l’iniziativa, la ricerca, la scelta dei procedimenti più efficaci, la responsabilità, la comprensione dell’opera da compiere e dei metodi che debbono essere impiegati» (p. 851).

<sup>91</sup> Ivi, p. 848.

<sup>92</sup> Ibidem.

che pensa [...] comunicazione dall'alto verso il basso portando a diretta conoscenza dei dipendenti i motivi che inducono la direzione a seguire una certa condotta»<sup>93</sup>.

Le proposte di Chiappi trovavano un punto di sintesi nello strumento della cassetta dei suggerimenti: egli riteneva, infatti, che l'azienda che avesse pubblicizzato mediante giornali aziendali e lettere ai dipendenti i premi per le idee migliori, avrebbe ottenuto collaborazione e rafforzato i legami così da «sostituire all'interesse specifico per il singolo lavoro quello nei riguardi dell'andamento dell'azienda nel suo complesso [...], l'utile che può derivarne alla collettività e quindi indirettamente a sé stesso»<sup>94</sup>.

Gianfranco Magnaghi<sup>95</sup> problematizzò e contestualizzò al meglio le relazioni umane nell'impresa, trattando del piano delle aziende sperimentali assistite dal Fondo per l'Industria Meccanica dal 1952. Partendo dal presupposto che «i lavoratori hanno il senso profondo, anche se talora confuso e oscuro, della socialità»<sup>96</sup>, Magnaghi si proponeva di approfondire le tecniche miranti a valorizzarlo e tradurlo in pratica con le relazioni umane.

Non era sufficiente addestrare i capi ad essere il tramite tra direzione e lavoratori, né bastava migliorare la classificazioni di mansioni e retribuzioni, quando i dirigenti negavano il saluto ed erano restii a lodare i lavoratori era necessaria l'instaurazione di un clima nuovo, a partire dai dirigenti, scendendo nella scala gerarchica: «il ruolo principale dei capi nelle aziende moderne [...] consiste nel contributo che essi possono dare alla fusione e armonizzazione di lavoratori [...] in guisa da farne gruppi omogenei che operano con un vero e proprio spirito di squadra»<sup>97</sup>.

Per quanto riguarda il rapporto con le maestranze, Magnaghi riteneva fondamentale monitorarne i comportamenti e comprenderne gli umori. I capi, con un buon addestramento in pratiche psicologiche, avrebbero dovuto classificare i membri della propria squadra per fornire all'impresa «uno studio "permanente" del comportamento, delle capacità delle attitudini di tutti gli impiegati [...] oggetto sia di promozione che di licenziamento»<sup>98</sup>. ciò avrebbe consentito un

---

<sup>93</sup> Ivi, p. 851.

<sup>94</sup> Ivi, p. 854.

<sup>95</sup> Membro della Confederazione Italiana Dirigenti e delle Alte Professionalità (CIDA), autore di *Valutazione del lavoro nell'impresa e degli uomini che vi operano: lezioni tenute al Corso per dirigenti di aziende presso il Politecnico di Milano*, Milano, Associazione lombarda dirigenti aziende industriali, 1954 e *La retribuzione a cottimo: commento pratico della disciplina corporativa dei cottimi ad uso delle aziende industriali artigiane e cooperative*, Roma, Buffetti, 1942.

<sup>96</sup> G. Magnaghi, *Un piano per il miglioramento delle relazioni umane nell'azienda*, "Produttività", n. 5, 1953, p. 457.

<sup>97</sup> Ivi, p. 458.

<sup>98</sup> Ibidem.

costante monitoraggio e, allo stesso tempo, una consapevolezza che l'impegno di ciascuno non sarebbe rimasto ignoto alla direzione.

Magnaghi proseguì l'approfondimento sul numero 9 dello stesso anno, auspicando l'introduzione dei test psicologici per studiare il nuovo assunto, citando anche l'impiego di una speciale macchina, chiamata negli USA "cronografo interattivo", in grado di calcolare tempo di parola e pause dell'intervistato durante l'inchiesta conoscitiva, ossia di coglierne esitazioni e slanci.

Considerando l'ingresso in fabbrica come «uno dei "punti di fusione" in tema di manovra psicologica per l'instaurazione di migliori relazioni umane»<sup>99</sup>, Magnaghi sottolineava l'importanza di fornire ai nuovi assunti pubblicazioni sulla fabbrica, la sua storia e la sua "mission", per utilizzare il moderno linguaggio aziendale:

«questo opuscolo vuol essere una introduzione ad altre informazioni che ti daremo in futuro, perché il colloquio iniziato oggi non è fine a se stesso. Noi riteniamo che ti sarà gradito ricevere tutte le possibili informazioni sulla tua fabbrica e sul tuo lavoro. E speriamo che, a un certo momento sentirai la necessità di averle, al punto di non potere rinunciarci. Ecco: in quel momento noi cominceremo ad essere una vera comunità di lavoro»<sup>100</sup>.

La necessità di risolvere il perdurante ostacolo rappresentato dalla variabile umana sulla produzione costituiva il filo conduttore nella ricostruzione della storia della sociologia del lavoro presentata da Luciano Potestà sul secondo numero del 1954.

Superata la fase del primo taylorismo, secondo Potestà il fattore umano aveva assunto un ruolo preminente tra gli interessi dei sociologi che iniziavano a volgere la loro attenzione al lavoro: ciò «ebbe origine [...] dalle preoccupazioni destinate negli ambienti della direzione di imprese dal verificarsi di vari intralci al normale svolgimento della funzione produttiva»<sup>101</sup>.

Potestà fissava quindi la nascita della sociologia del lavoro<sup>102</sup> a partire dagli studi di Elton Mayo presso la Western Electric di Hawthorne, che legava indissolubilmente alle dichiarazioni di Henry Ford, presidente dell'omonima casa automobilistica nonché

---

<sup>99</sup> G. Magnaghi, *Relazioni umane nell'azienda e selezione del personale*, "Produttività", n. 9, 1953, p. 844.

<sup>100</sup> Ivi, p. 846.

<sup>101</sup> L. Potestà, *Sviluppi e tendenze della sociologia del lavoro*, "Produttività", n. 2, 1954, p. 168.

<sup>102</sup> Potestà presentava il panorama della disciplina diviso tra sociologia industriale e sociologia del lavoro trovandosi in accordo con la rivista francese "L'année sociologique" che nel dopoguerra aveva raccolto le diverse tematiche vicine al fattore umano del lavoro, quali «progresso tecnico e progresso morale - fattore umano - il lavoratore e l'impresa - orientamento, formazione e selezione professionale - inchieste sociologiche nell'industria - sociometria e gruppi industriali», precedentemente ospitate dalla rubrica "Technologie", nella rubrica "Sociologie du travail".



erede spirituale del taylorismo, il quale aveva richiamato l'esigenza di attribuire al fattore umano l'interesse che finora si era incentrato solo sulla macchina.

L'articolo individuava in due innovazioni il contributo maggiore apportato dal sociologo americano: l'esperienza dei gruppi e l'utilizzo dell'intervista. Mayo aveva dimostrato che il fattore umano era la variabile determinante dell'aumento della produttività, e che esso era molto spesso svincolato da premi e incentivi economici. A ciò Mayo affiancava il metodo dell'intervista libera nella quale un "counsellor" aveva modo di parlare con il lavoratore in modo aperto e rilassato

Potestà vedeva nell'opera di Mayo un momento di svolta, ma si rendeva conto di come la disciplina dovesse essere integrata da altre scienze: «la Sociologia del lavoro, [...] entro l'azienda deve condurre la sua ricerca, mentre l'attività teorica non deve ritenersi vincolata da tali confini, e pertanto deve mantenere stretti rapporti con altri campi di ricerca e mirare all'integrazione dei risultati sperimentali frutto delle proprie e delle altrui indagini»<sup>103</sup>.

Facendo riferimento alla scuola di Chicago, presso la quale era operativo un centro per le relazioni umane, l'autore polemizzava con il sociologo francese Georges Friedmann, critico verso l'impiego delle inchieste per scopi meramente normativi da parte delle direzioni, schierandosi a favore di un utilizzo pratico del lavoro dei sociologi: «i risultati di una inchiesta di Sociologia del lavoro, oltre a confermare o smentire ipotesi sperimentali formulate a livello teorico, possono e debbono, a nostro avviso, fornire pareri ed orientamenti in merito alla condotta pratica di una politica della Direzione dell'impresa»<sup>104</sup>. Per ottenere tale risultato, tuttavia, sarebbe stata necessaria tra "accademici" e "pratici", cioè tra sociologi legati all'accademia e sociologi attivi sul campo, una sinergia che, pur ammettendo un rischio di strumentalizzazione, restava fondamentale: «se un'inevitabile "ambiguità" può risaltarne, essa rappresenta il prezzo dei vantaggi conseguiti (soprattutto: sviluppo degli studi e delle ricerche sperimentali), prezzo non gravoso, sempreché gli accademici siano stimolati ad un costante sforzo di chiarificazione metodologica e precisazione concettuale»<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> L. Potestà, *Sviluppi*, cit., p. 174.

<sup>104</sup> Ibidem.

<sup>105</sup> Ibidem.

I sociologi andavano dunque valorizzati anche nel contesto aziendale. L'articolo accoglieva il monito di Camillo Pellizzi<sup>106</sup>, titolare della prima cattedra di Sociologia e protagonista delle attività dell'EPA, laddove scorgeva nella mentalità dei dirigenti italiani la tendenza al ricorso a ingegneri o aziendalisti «per la soluzione di quei problemi i quali [...] non cessano di essere [...] problemi sociali»<sup>107</sup>.

Potestà affermava la necessità per le inchieste di accomunare il punto di vista della direzione e quello operaio, perché uniti dallo stesso interesse di una maggiore produttività aziendale. Citando le parole di F.W. Taylor, riconosceva alla sociologia la capacità di ricomporre divisioni e conflitti: «Ci sembra di poter concludere [...] con l'affermazione che l'efficienza produttiva è in rapporto diretto al benessere del lavoratore, affermazione che costituisce, fra l'altro, un sostanziale ponte di collegamento fra la moderna Sociologia del lavoro e la precedente tradizione dello "scientific management", ispirata al pensiero di un uomo il quale scriveva, oltre 30 anni fa, queste frasi: "la maggioranza degli uomini crede che gli interessi fondamentali dei datori di lavoro e dei prestatori d'opera siano necessariamente antagonistici. La dottrina dello Scientific Management, al contrario, ha come cardine la ferma convinzione che i reali interessi delle due categorie coincidano in un unico, medesimo interesse" »<sup>108</sup>.

Sul numero 8 del 1954 veniva riportato un approfondimento dell'intervento che Edoardo Abbele<sup>109</sup>, esperto in psicotecnica e *Human Relations*, aveva tenuto presso il convegno della Società Montecatini a Follonica<sup>110</sup>. Abbele aveva assunto un punto di vista incentrato sulla concretezza che gli veniva dalla sua attività presso la Olivetti di Ivrea, e orientato al superamento di difficoltà comunicative tra direzione e maestranze mediante consultazioni miste. Egli contrapponeva le relazioni umane ai metodi

---

<sup>106</sup> Potestà faceva riferimento a C. Pellizzi, *I rapporti umani nel lavoro*, "Studi politici", n. 1-2, 1953.

<sup>107</sup> L. Potestà, *Sviluppi*, cit., p. 177.

<sup>108</sup> Ivi, p. 178.

<sup>109</sup> E. Abbele, allievo negli USA di G. Salvemini, lavorò come esperto di psicologia industriale presso l'Olivetti di Ivrea di cui diresse la rivista "Tecnica e organizzazione". Nel 1950 creò a Firenze la casa editrice Organizzazioni Speciali (ora Giunti O.S.) al fine di introdurre in Italia dalla Francia manuali e apparecchiature psicotecniche per la misurazione della destrezza dei lavori manuali. Nel 1951 tradusse N. Davis, *Problemi umani nell'industria*, Firenze, Editrice Universitaria. Nel 1960 raccolse l'eredità della rivista "Bollettino di psicologia e sociologia applicate" diretta da A. Marzi e C. Pellizzi nella rivista trimestrale "Bollettino di psicologia applicata: periodico di studi, di ricerche e di applicazione sui problemi del lavoro".

<sup>110</sup> Gli atti del convegno si trovano in *Convegno sulle Relazioni umane nell'Industria mineraria: Follonica, 12-13 Marzo 1954*, Grosseto, 1954.

paternalistici «secondo i quali – peccando di superficialità – si (riteneva) ancora in troppi settori di poter risolvere i rapporti umani nell’impresa»<sup>111</sup>.

Era fondamentale educare il lavoratore ad avere piena consapevolezza del valore del lavoro: «l’uomo che partecipa al gruppo di lavoro ha oggi – o, se non lo ha, conviene educarlo ad averla – la coscienza del compito che assolve e dell’importanza che il compito stesso ha nel complesso organizzato, ma soprattutto la coscienza piena dei suoi diritti cosicché da questa situazione emerge il vivo desiderio del rispetto della sua personalità come bene individuale non annullabile [...] e non come un lavoratore al quale una parte dei diritti viene riconosciuta se e in quanto il responsabile della direzione glieli vuole riconoscere e a puro titolo di concessione»<sup>112</sup>.

Il valore morale del lavoro e lo spirito di gruppo rimanevano il punto di partenza per correggere «la situazione determinatasi in conseguenza del rapido evolversi del processo di industrializzazione che, sfociando nel macchinismo, tende a comprimere la personalità umana quasi annullandola, per trasformarla da una parte in merce soggetta alle sole leggi del mercato e dall’altra ad un accessorio della macchina»<sup>113</sup>. Il lavoratore frustrato dalla cattiva applicazione degli incentivi individuali «rappresenta non solo un elemento che ha forti cariche negative [...] ma diviene addirittura un cattivo cittadino»<sup>114</sup>. La frustrazione individuale si sarebbe riflessa inoltre sull’insieme del gruppo di lavoro, e le relazioni umane dovevano intervenire perché si ristabilisse una condizione favorevole<sup>115</sup>.

---

<sup>111</sup> E. Abbele, *Le relazioni umane. Un esperimento di impostazione del problema sul piano della consultazione mista*, “Produttività”, n. 8, 1954, p. 747.

<sup>112</sup> Ivi, p. 747.

<sup>113</sup> Ivi, p. 748.

<sup>114</sup> Ibidem.

<sup>115</sup> In *Le relazioni umane nell’industria*, Monza, Itis, 1957, Abbele affermava, tuttavia che a volte metodi autoritari si rivelavano necessari per il funzionamento dell’azienda «il fatto di vivere in un regime democratico non significa affatto che i principi che ispirano questo sistema di convivenza sociale, vengano applicati in ogni gruppo di lavoro. D’altro canto è altrettanto vero che i principi democratici in questa sede potrebbero egualmente essere applicati anche in una società nazionale retta in regime dittatoriale» (p. 40). Per quanto riguarda i sindacati non collaborativi il giudizio era netto: «se, per ipotesi, ammettessimo l’esistenza di un gruppo di lavoro, nel quale tutte le regole di relazioni umane delle quali abbiamo discusso, fossero compiutamente applicate, potremmo rilevare egualmente nello stesso delle gravi tensioni di gruppo, dovute al fatto che i suoi componenti sono contrari alla struttura sociale nella quale vivono e ritengono, boicottando la produzione, di contribuire al determinarsi di una svolta critica atta a promuovere quel rivolgimento rivoluzionario al quale aspirano [...] In questa situazione, a noi pare, che tutte le opinioni specificamente politiche meritino il massimo rispetto, ma che per quelli che sono i fini del gruppo di lavoro si debba far rilevare – con lo scopo di pervenire a delle situazioni di convinzione ragionata – che, in una società retta democraticamente, il meccanismo per conseguire una modificazione della struttura sociale, segue altre vie e che il deprimere il risultato dei gruppi produttivi, significa determinare dei danni che si distribuiscono nella società tutta in tutti i suoi componenti, senza contare che qualora si pervenga ad una modifica di struttura, la nuova organizzazione sociale non può prescindere dagli stessi gruppi di lavoro, che dovrebbero essere perciò

Se rimanevano fondamentali tanto i test per l'assunzione – a condizione che a condurli fossero dei professionisti - quanto l'addestramento, nondimeno sarebbe stato «errato [...] dare a quest'applicazione una interpretazione restrittiva tendente a risolvere il solo aspetto tecnico del problema; perché un compiuto adattamento non si ha solamente quando si mette il lavoratore in condizione di ben eseguire i movimenti [...] ma quando a questo si aggiunge la capacità di intrattenere con i suoi colleghi di lavoro buone relazioni umane»<sup>116</sup>. La scuola tradizionale, a cui ci si affidava per la formazione dei lavoratori, non sarebbe più bastata in questo senso: si sarebbe dovuto ricorrere a tecniche integrative volte a migliorare i rapporti interni all'azienda.

Un gruppo di lavoro aziendale indipendente e con funzione consultiva si sarebbe dovuto occupare dell'applicazione di diversi fattori di miglioramento delle relazioni umane: suggestion box, stampa aziendale, comitati di sicurezza, joint consulting committees, autorapporto, job analysis, job evaluation, merit rating, interviste, riunioni aziendali.

Abbele vedeva con favore l'esperimento iniziato alla Montecatini-settore minerario, dove un consiglio di consultazione mista composto da rappresentanti della direzione e sindacali aveva iniziato a riunirsi: «se è stato così possibile individuare una prima serie di problemi, se anche i lavoratori hanno potuto parlare chiaramente in presenza dei loro diretti superiori avviandosi a realizzazioni integrative che tanta importanza hanno per il conseguimento di un clima di buone relazioni umane nell'impresa, il proponimento deve essere quello di continuare in questi dialoghi [...] al fine di conseguire attraverso una educazione all'unità di linguaggio e una abitudine alla consultazione serena, leale e spassionata, quell'indice di integrazione necessario per superare le molte fratture che turbano e danneggiano l'attività dei gruppi nazionali di produzione»<sup>117</sup>.

Anche un esperto di economia aziendale come Gastone Ceccanti<sup>118</sup> auspicava la collaborazione aziendale in questo senso. Se lo scopo della direzione aziendale era di conferire all'impresa il dinamismo necessario ad affrontare le leggi dell'economia, Ceccanti vedeva negli studi, allo stadio embrionale, di organizzazione dei gruppi umani

---

sempre più efficienti per rendere possibile la soddisfazione di un sempre maggior numero di bisogni secondo l'evolversi del progresso civile» (pp. 52-53).

<sup>116</sup> Ivi, p. 750.

<sup>117</sup> Ivi, p. 751.

<sup>118</sup> G. Ceccanti vinse nel 1966 una delle prime cattedre nella neonata Facoltà di Scienze Economiche e Bancarie dell'Università di Siena. Fu autore di opere inerenti la struttura d'impresa *Gli scambi d'impresa*, Pisa, Cursi, 1961; *Fondamentali problemi di amministrazione delle aziende operanti nel settore turistico*, Firenze, Giuntina, 1965; *Gli investimenti delle aziende industriali: tendenze, politiche, piani*, Firenze, Coppini, 1967.

una risposta plausibile al bisogno di coniugare interessi generali e interessi del mercato: «È compito del ricercatore studiare ed analizzare le condizioni ed i fattori nelle quali e per i quali questi progressi sono possibili e su questo terreno l'economia d'azienda sembra destinata a sposarsi con la sociologia del lavoro»<sup>119</sup>.

## 1.7 La crociata delle *human relations*

Tra le figure più attive nella promozione delle *human relations*, che a metà del decennio Cinquanta raggiunsero l'apice della diffusione e della propaganda, troviamo Giancarlo Moro Visconti.

Moro metteva in guardia dal considerare le relazioni umane una semplice moda, e imputava al fatto che fossero state importate dagli USA senza adattamento al contesto europeo, la loro scarsa incisività, che rischiava di farne «un taylorismo della prima maniera o [...] uno stakanovismo di sgradita evocazione»<sup>120</sup>.

Moro voleva invece ribadire il fatto che le relazioni umane aiutavano il lavoratore a ritrovare il senso perduto del lavoro: egli «deve in questo sentire il senso della sua missione sociale oltre che vedere la possibilità di tendere al suo benessere individuale e familiare»<sup>121</sup>. Se negli USA la missione sociale del lavoro rivestiva minore importanza, ciò avveniva perché la struttura stessa della *corporation* ne ribadiva il senso: quello di «un corpo [...] per il quale può ben valere l'apologo di Menenio Agrippa»<sup>122</sup>.

Uno dei primi ad interessarsi di relazioni umane in Italia, l'ingegner Pautriél, ne aveva dato una definizione che Moro citava in ogni suo intervento: «Le relazioni umane sono un rapporto morale tra imprenditori e lavoratori, tra capi e dipendenti, che integra il rapporto economico al fine di soddisfare l'esigenza innata nell'uomo di trovare nel lavoro il mezzo di elevazione di perfezionamento personale oltre che un mezzo di sussistenza e di partecipazione al benessere generale»<sup>123</sup>.

Secondo Moro le forze dell'inconscio e del conscio si disputavano l'influenza sulla psiche, con un predominio di quelle coscienti, che guidavano le componenti materiali e

---

<sup>119</sup> G. Ceccanti, *L'uomo e la dinamica ambientale d'impresa*, "Produttività", n. 10, 1954, p. 929.

<sup>120</sup> G. Moro, *Alcune considerazioni sulle relazioni umane*, "Produttività", n. 5, 1954, p. 450.

<sup>121</sup> Ibidem.

<sup>122</sup> Ibidem.

<sup>123</sup> Ivi, p. 451.

i moventi economici. La psicologia doveva valorizzare l'uomo «in funzione delle doti particolari che ciascuno ha ricevuto dal Creatore»<sup>124</sup>.

«Il desiderio di lavorare come mezzo di esplicazione della propria personalità umana, il desiderio di lavorare come mezzo di espiatione, il desiderio di lavorare come mezzo di redenzione, il desiderio di lavorare come mezzo per assolvere ad una funzione sociale»<sup>125</sup> erano messi in disparte dagli impulsi materiali che avevano anche l'effetto di far smarrire al lavoratore il senso religioso: «si assiste così al mostruoso fenomeno della tranquilla convivenza in un lavoratore del cristianesimo, come pratica di famiglia, e del marxismo, come pratica sociale»<sup>126</sup>.

Tale aporia sarebbe alla base dell'impossibilità di stabilire la collaborazione nell'impresa, sfociando nel rancore e nelle tensioni sociali.

«Il lavoratore ha finito col perdere il senso della sua missione sociale, si è andato man mano restringendo in un gretto egoismo, non ha visto nel suo lavoro altro che un mezzo di appagamento di bisogni economici, per loro natura infiniti e quindi inappagabili, non ha più compreso il senso della sua dignità e responsabilità, ha smarrito la visione della trascendenza del suo fine, senza la quale – come diceva un grande Pontefice – la vita sarebbe un mistero inesplicabile [...] perché non vi è dubbio che il cristianesimo, e solo il cristianesimo, sia la legge universale del mondo»<sup>127</sup>.

Moro vedeva una via d'uscita nell'azione della Chiesa militante - da non confondere con le esperienze dei preti operai che finivano, secondo l'autore, per diventare essi stessi dei meri lavoratori – che avrebbe affiancato le comunità operaie con «cappellani del lavoro». In secondo luogo, gli imprenditori avrebbero dovuto riconsiderare il fattore umano come centrale nel processo produttivo, senza più concepire il lavoro come merce, né cadere nel becero paternalismo.

«Il vero modo di combattere il marxismo è di riaffermare l'individualità»<sup>128</sup>: così Moro giungeva a criticare quelle aziende, che per rincorrere le rivendicazioni operaie avevano sviluppato sistemi di assistenza che continuavano a negare all'individuo il pieno sviluppo e opponeva ai sistemi paternalistici le relazioni umane, miranti all'informazione e al coinvolgimento del lavoratore.

Moro invitava a prendere parte all'opera di risanamento della psiche quei sindacati responsabili – i sindacati “liberi” -, attivi nel riconferire al lavoro il significato morale

---

<sup>124</sup> Ibidem.

<sup>125</sup> Ibidem.

<sup>126</sup> Ibidem.

<sup>127</sup> Ivi, p. 452.

<sup>128</sup> Ivi, p. 454.

che l'invidia e le suggestioni generate dalle idee sovversive avevano negato. Moro rivelava così le forti radici che il paternalismo affondava nel mondo cattolico, talvolta condannato e criticato, ma mai liquidato.

Le relazioni umane andavano dotate di una base psicologica in grado di coniugare la missione sociale del lavoro alla piena soddisfazione economica, in modo da risanare la psiche malata e inibita dei lavoratori.

«Le masse lavoratrici sono come dei ragazzi che devono gradualmente acquistare la propria maturità [...] difficilmente il metodo repressivo può avere successo, mentre maggiore successo consegue l'impegnarli nel senso di responsabilità ed il dimostrare i limiti delle loro possibilità [...] Solo attraverso questo processo di risanamento psicologico si può debellare dalle fabbriche quel senso di invidia, di rancore, di diffidenza, di paura, di odio che rendono impossibile ogni collaborazione per cui ben poco o nulla possono giovare le relazioni umane, anche se applicate con la migliore delle metodologie»<sup>129</sup>.

Moro collegava la dissociazione della psiche alla disoccupazione, alla scarsa soddisfazione del lavoro e alla diffusione di idee sovversive, stabilendo infine una corrispondenza diretta tra marxismo e malattia psichica e sociale. Le aziende avrebbero dovuto debellare il fenomeno utilizzando le relazioni umane in due direzioni: «ricostruzione e risanamento della personalità umana, da attuarsi nell'ambito paraziendale ed extraziendale e [...] creare le possibilità di estrinsecazione della personalità umana, da realizzarsi nell'ambito aziendale»<sup>130</sup>.

La concezione del senso sociale del lavoro era rappresentata da Moro con la storia di tre lavoratori a cui un passante aveva chiesto cosa stessero facendo: «Il primo risponde: sto squadrando pietre; il secondo, sto guadagnandomi da vivere; il terzo, sto collaborando alla costruzione di una cattedrale»<sup>131</sup>.

Per giungere alla perfetta adesione tra gli slanci individuali e quelli della comunità aziendale, era necessario formare i capi, diretti attori in quella che, stando alle parole di Moro, diveniva una crociata per il risanamento della psiche dei lavoratori. Distinti per tatto, diplomazia, persuasività, autocontrollo, entusiasmo, prontezza, iniziativa, caparbia, responsabilità, capacità di dare fiducia e ottenere la collaborazione dei sottoposti, i capi, forti di una solida preparazione psicologica, avrebbero dovuto

---

<sup>129</sup> Ivi, p. 455-456.

<sup>130</sup> G. Moro, *Ancora sulle relazioni umane*, "Produttività", n. 8, 1954, p. 739.

<sup>131</sup> Ivi, p. 742.

«vedere nel lavoratore non più una merce, non più un fattore del processo produttivo, ma un attore, al pari di loro, sia pure con diverse responsabilità»<sup>132</sup>.

Moro investiva i capi, e le relazioni umane, del compito di sanare un disturbo, quello dei lavoratori, che risultava essere una traduzione in termini psichiatrici dell'adesione ai sindacati comunisti e ai valori resistenziali: «i capi devono essere dei terapeuti di questa umanità, i cui disturbi della personalità, in gran parte, ritrovano la loro causa nell'azione meno avveduta di una classe che li ha preceduti e di cui devono accollarsi le responsabilità»<sup>133</sup>.

Il capo veniva definito *pater familias*, figura a cui si affidava naturalmente l'educazione dei lavoratori-figli, per espanderne l'individualità e collocarla nel contesto sociale comunitario. La solitudine dell'operaio rappresentava un problema poiché l'isolamento favoriva i pensieri rancorosi, l'annichilimento nel vino, la fuga in passatempi futili, fino all'adesione a idee sovversive.

La personalità umana era formata da inconscio, subconscio e conscio, a loro volta influenzati da fattori ereditari e ambientali dell'approccio individuale alla società. L'azienda avrebbe dovuto assumersi l'onere di intervenire sui temperamenti depressi, normali e esaltati, per riportarli verso l'autocontrollo; e se «la metodologia comunista punt[a] decisamente sull'exasperazione delle disarmonie della psiche umana fino a [...] casi di dissociazioni psichiche»<sup>134</sup>, «le relazioni umane sono quindi un processo che tende essenzialmente a ristabilire l'armonia delle personalità verso un unico obiettivo che le trascende»<sup>135</sup>.

Per arrivare al superamento dell'individualismo depresso, Moro proponeva di convertire il volontariato tramite attività aziendali, in modo da non limitare le relazioni umane ai rapporti verticali: «la carità è la migliore espressione di una socialità entusiasta, innestata su un temperamento individualista»<sup>136</sup>.

Ancora sul numero 2 del 1955, Moro ribadiva l'importanza di affidare le assunzioni alla valutazione degli psicologi e all'utilizzo dei test.

---

<sup>132</sup> Ivi, p. 746.

<sup>133</sup> Ibidem.

<sup>134</sup> G. Moro, *Ancora sulle relazioni umane*, "Produttività", n. 10, 1954, p. 934.

<sup>135</sup> Ivi, p. 934. Moro continuava: «non appena lasciata libera di espandersi, la personalità, nella visione del Creato, ritorna alla concezione di Dio, e, nella meditazione sullo scopo della vita umana, all'amore del prossimo».

<sup>136</sup> Ivi, p. 936.



Una volta inserito in azienda, il lavoratore doveva essere coinvolto e istruito, e all'azienda spettava il compito di renderlo partecipe delle decisioni che lo riguardavano al fine di fugare il sospetto di sfruttamento. Moro era convinto che il reale senso di appartenenza all'azienda era ricco di risvolti sociali: «la tranquillità dell'appartenenza alla comunità in cui si vive è data al lavoratore dalla floridezza dell'azienda in cui lavora e dalla coscienza che, se egli risponde ai compiti affidatigli, il posto gli è assicurato [...] vi è poi l'integrazione che può svolgersi in campo para-aziendale in tutte quelle forme di realizzazioni sociali che le aziende attuano nell'interesse dei lavoratori: dai circoli ricreativi, alle colonie, alle case di ferie, a gli alloggi sociali»<sup>137</sup>.

Il coinvolgimento nell'ambito para-aziendale, cioè in «problemi che non hanno interferenza nella gestione aziendale»<sup>138</sup> secondo Moro avrebbe aiutato a sviluppare nei lavoratori il senso di appartenenza e di sacrificio per i colleghi, come un esercizio spirituale di miglioramento e di responsabilizzazione: «nell'ambito para-aziendale si richiede l'integrazione del lavoratore in tutti quei problemi [...] nei quali si senta portato a trovare appagamento alla sua personalità [...] nella giusta visione di quello che è lo scopo della vita comune, quella visione senza la quale la vita – come diceva un grande Pontefice – rimarrebbe un grande mistero»<sup>139</sup>. La partecipazione dell'azienda a queste attività avrebbe costituito un «elemento che in ogni caso potenzia il senso di comunione che deve legare tutti i partecipi al processo produttivo, qualunque sia la responsabilità gerarchica»<sup>140</sup>.

Nell'ambito para-aziendale avrebbero dovuto operare inoltre il cappellano del lavoro e l'assistente sociale. Il primo avrebbe dovuto fornire una risposta al fatto che «oggi le fabbriche hanno sottratto i fedeli non solo dal contatto, ma anche dalla vista del parroco»<sup>141</sup>, in una visione che riportava la fabbrica alla realtà del villaggio rurale. A differenza del prete operaio, la cui opera Moro non esita a condannare, il cappellano restava distaccato dall'azienda, senza peraltro ignorarne il funzionamento e le caratteristiche sociali:

«È stato posto una volta il quesito se il dare un premio agli operai che non avessero partecipato ad uno sciopero poteva ritenersi moralmente lecito.

La risposta è evidentemente conseguente alla concezione della funzione sociale dell'impresa, del danno emergente dall'interruzione di un ciclo lavorativo

---

<sup>137</sup> G. Moro, *Le relazioni umane nell'ambito aziendale e para-aziendale*, "Produttività", n. 2, 1955, p. 116.

<sup>138</sup> Ivi, p. 118.

<sup>139</sup> Ivi, p. 117.

<sup>140</sup> Ivi, p. 118.

<sup>141</sup> Ivi, p. 119.

e dalla conseguente riduzione di tale danno cui possono aver contribuito i lavoratori che abbiano lavorato durante uno sciopero.

Quest'azione porta il cappellano del lavoro a dover conoscere la vita dell'azienda»<sup>142</sup>.

Il senso di malattia psichica generato dalla società industriale, che pervadeva i precedenti scritti nella visione dell'espansione industriale, il cappellano era «un medico della psiche, non dei corpi, ma in quest'epoca, pervasa da disarmonie psichiche, si può ben dire che la cura della psiche è ben più importante di quella dei corpi»<sup>143</sup>.

All'assistente sociale si sarebbe dovuto affidare invece il compito di introdurre il lavoratore appena assunto in fabbrica, stemperando le frizioni che l'impatto con l'organizzazione del lavoro avrebbe potuto provocare. L'assistenza sociale, secondo Moro, avrebbe dovuto incentivare e assecondare la formazione di una comunità di fabbrica già nel momento cruciale e traumatico dell'ingresso nel reparto del nuovo assunto; questa funzione era vista come «la reazione tra due temperamenti che si è posta in essere; è la scintilla che è scoccata, dalla quale debbono nascere le relazioni umane [...] non per niente la funzione di assistente sociale è svolta da donne»<sup>144</sup>.

Sul numero 8 del 1955 Luigi Palma<sup>145</sup> sottolineava il successo raggiunto dagli studi psicologici in Italia nonostante il ritardo iniziale rispetto a paesi come gli USA e la Germania, evitando così errori dovuti all'improvvisazione e all'inesperienza. Palma notava come in Italia vi fosse spazio per studi psicologici in grado di affermare la concezione cristiana della società industriale:

«oggi [...] il problema psicologico si sposta nettamente dalla selezione all'orientamento o tutt'al più ad una selezione positiva, e dalla visione meramente individualistica, si passa allo studio psicologico dell'ambiente, del gruppo, della collettività di lavoro, cercando di interpretare le numerose istanze che sul piano psicologico la vita moderna di una qualsiasi comunità va a porre dal reparto di una fabbrica all'intero stabilimento, da un villaggio operaio al sindacato, dalla famiglia allo Stato. È in certo senso la vittoria della concezione

---

<sup>142</sup> Ivi, p. 120.

<sup>143</sup> Ibidem.

<sup>144</sup> Ivi, p. 121.

<sup>145</sup> Esperto in organizzazione scientifica del lavoro, disciplina alla quale si avvicinò fin dagli anni Trenta; poi segretario generale dell'ENPI, docente di Organizzazione del Lavoro alla Sapienza di Roma e membro dell'Istituto di Studi sul Lavoro, afferente all'ENIOS. Fu autore di *Aspetti pratici ed elementari dell'organizzazione scientifica del lavoro: corso di tre conferenze divulgative*, Roma, ENIOS, 1930; *Economia e tecnica delle aziende ed organizzazione scientifica del lavoro*, Firenze, Cya, 1934; *L'istruzione professionale*, Roma, ACLI, 1946; *Elementi di organizzazione scientifica del lavoro*, Roma, Scuola Italiana di Servizio Sociale, 1949; *L'Ente Nazionale per la Prevenzione degli Infortuni*, Roma, ENPI, 1955. È suo il saggio *L'organizzazione scientifica del lavoro* contenuto in F. Bottazzi, A. Gemelli (a cura di), *Il fattore umano del lavoro*, cit.

cristiana del rispetto della dignità ed unità della persona umana e dei valori primari dello spirito»<sup>146</sup>.

Palma individuava tale successo nel fatto che numerose aziende avevano applicato negli ultimi anni quello che Gemelli e altri avevano teorizzato fin dai primi anni del dopoguerra, in particolare per quanto riguardava il ruolo del capo, come catalizzatore delle energie per la creazione di una comunità di fabbrica senza pericolo di monotonia.

Un altro successo era l'attività che già presso molte aziende esercitava l'Ente Nazionale Prevenzione Infortuni, in collaborazione con il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano. Se «nel determinismo degli infortuni incidono una quantità di fattori che risalgono tutti all'uomo e la natura di essi è quasi sempre d'ordine psicologico o meglio psico-fisiologico»<sup>147</sup>, secondo Palma era importante indagare il rapporto uomo-macchina e individuare le caratteristiche dei diversi mestieri.

Era riconosciuta l'esigenza di un tramite tra ricerca e mondo del lavoro e Palma vedeva nell'ENPI un possibile esempio di istituto «che sul piano nazionale [...] [facesse] da anello di congiunzione tra ricerca scientifica pura perseguita nei laboratori degli istituti di psicologia delle Università ed il mondo pratico del lavoro»<sup>148</sup>.

Spunti di modernizzazione - la creazione di istituti di psicologia a servizio delle imprese, lo studio delle conseguenze umane del lavoro, e le relazioni umane - erano accompagnati nell'argomentazione di Palma dalla possibilità di costruire un nuovo ordinamento sociale. Quest'ultimo prevedeva la compartecipazione di sindacati, imprenditori e lavoratori, coordinati e coadiuvati dall'opera della psicologia verso un «miglioramento che si consegue innanzitutto attraverso una maggiore serenità del lavoratore che scaturisce dal sentirsi sufficientemente al suo posto nella diuturna fatica, [...] più assistito e compreso [...] da un ordinamento sociale ben costruito, in cui tutti hanno fiducia, imprenditori e lavoratori, consapevoli che la lotta di classe è superata da una visione solidaristica degli interessi delle categorie, ordinamento sociale che nessuna scienza economica potrà costruire se prima non si preparino le coscienze»<sup>149</sup>.

---

<sup>146</sup> L. Palma, *La psicologia e il mondo del lavoro in Italia*, "Produttività", n. 8, 1955, p. 685.

<sup>147</sup> Ivi, p. 687.

<sup>148</sup> Ivi, p. 688.

<sup>149</sup> Ivi, p. 689.

## 1.8 Camillo Pellizzi e le relazioni umane

Se Agostino Gemelli rappresentava la continuità tra studi sul lavoro prima e dopo la guerra nonché la rideclinazione delle relazioni umane sulla base di una dottrina neocorporativista, Camillo Pellizzi, unico cattedratico di sociologia in Italia fino al 1960, fu il tramite tra i vecchi e i nuovi interessi sociologici. Con la pubblicazione di *Una rivoluzione mancata*<sup>150</sup>, e l'introduzione in Italia dell'opera di James Burnham, *The managerial revolution* l'intellettuale fascista, ma sempre attento al dibattito anglosassone, fu tra i primi ex-aderenti al regime a tentare di rielaborare criticamente le scienze sociali fasciste e il corporativismo. Se negli anni trenta in Francia, negli Stati Uniti e in Gran Bretagna la sociologia aveva elaborato possibili vie d'uscita alla crisi economica e sociale, in Italia, secondo Pellizzi, la risposta era stata sbagliata, ma ciò non poteva giustificare l'assenza di un riesame. Questo avrebbe dovuto portare alla formazione di una nuova classe dirigente in grado di affrontare la conflittualità sociale poiché «l'incendio da cui era nato il fascismo non era affatto spento [...] anzi era ancora vivo in tutto il mondo industriale e lo sarebbe rimasto a lungo»<sup>151</sup>.

La definitiva riabilitazione di Pellizzi, epurato subito dopo la guerra ma già nel 1950 reintegrato alla Facoltà di Scienze politiche di Firenze, avvenne soprattutto grazie alla collaborazione con le ricerche promosse, a livello europeo, da Oece e Unesco, alle quali ebbe modo di avvicinarsi grazie ad una rete internazionale di rapporti, in particolare con il francese Georges Friedmann.

Divenuto dal 1953 consulente a tutti gli effetti dell'EPA alla sezione "fattore umano"<sup>152</sup>, Pellizzi nel 1955 organizzò a Firenze, in collaborazione con il Comitato Italiano di Rappresentanza Internazionale per la Organizzazione del Lavoro (CIRIOL), un convegno che ribadiva lo stretto legame tra relazioni umane e sociologia "produttivista"<sup>153</sup>.

---

<sup>150</sup> C. Pellizzi, 1948.

<sup>151</sup> Come osserva Mariuccia Salvati, il testo di Burnham, che Pellizzi aveva avuto modo di commentare già prima della guerra, venne accolto con una certa freddezza per la diffusa ostilità nei confronti della sociologia, ma anche per la pesante eredità delle scienze sociali fasciste. In *Una rivoluzione mancata* Pellizzi imputava al fascismo l'aver promesso una rivoluzione del sistema politico ed economico, fallita fin dai primi anni venti, cfr. M. Salvati, *Introduzione* a C. Pellizzi, *Una rivoluzione mancata*, Bologna, Il Mulino, uscita prevista per l'estate 2009.

<sup>152</sup> Ne assumerà la guida nel 1956 cfr. D. Breschi, G. Longo, 2003, p. 267.

<sup>153</sup> Il rapporto finale fu redatto e pubblicato da R. Clemens, *Les relations humaines au cours du travail: entretiens de Florence, 13-22 avril 1955*, Paris, OECE, 1955.

Vi parteciparono rappresentanti di dieci paesi, tra i quali, per l'Italia, oltre a Pellizzi, lo psicologo Alberto Marzi; per la Francia Y. Delamotte, G. Friedmann e G. Daval; per gli Stati Uniti G. Argyris, A. Bavelas, G. Fox, H. Muller, R. Likert, L.P. Bradford e L. Butler<sup>154</sup>.

I lavori, che occuparono dieci giornate di studio, dal 12 al 23 aprile 1955, furono suddivisi fra tre gruppi di discussione (A, B e C) con temi diversi. I risultati furono discussi nelle giornate dal 20 al 23 aprile.

Il congresso testimoniò l'esigenza di una codificazione e di un indirizzo condiviso per le scienze umane legate al lavoro così come erano emersi alla metà del decennio Cinquanta. Abbiamo già visto come anche in Italia il 1955 segnasse l'apice dell'interesse per le relazioni umane che trovarono una diffusione e un successo notevoli per poi entrare in una lenta fase di declino e di successivo abbandono.

Il gruppo A affrontò una delle problematiche che maggiormente interferivano con il lavoro dei ricercatori, cioè la diffidenza che la disciplina riscontrava sul campo. Si espresse con forza la necessità di modificare l'approccio con il mondo del lavoro poiché «il concetto di Relazioni Umane [...] genera la diffidenza [...] degli ambienti operai, che lo considerano come una specie di paternalismo psicologico e una manipolazione degli individui al servizio degli interessi privati»<sup>155</sup>.

I sociologi riuniti nel gruppo A sapevano che troppe volte si erano commessi abusi in nome delle relazioni umane, mentre invece queste avrebbero dovuto essere al servizio della comunità dei lavoratori, per cui proponevano «l'affermazione più completa possibile della personalità del lavoratore, [...] il miglioramento della produttività»<sup>156</sup>. Lo studio delle relazioni umane si doveva basare anche sull'analisi delle relazioni che intercorrevano tra individui al lavoro e gruppi di cui facevano parte, partendo dal presupposto che non vi fosse «contrasto tra relazioni umane e relazioni industriali, dato che queste hanno per oggetto gli stessi problemi considerati sul piano delle organizzazioni professionali dei datori di lavoro e dei lavoratori»<sup>157</sup>.

---

<sup>154</sup> Erano presenti inoltre R. Clemens e A. Doucy per il Belgio, K. Svalastoga per la Danimarca, Neuloch per la Germania, C.B. Frisby e H.N.C. Stevenson per la Gran Bretagna, F. Koekebakker per l'Olanda, T. Segerstedt per la Svezia e R. Girod per la Svizzera. Inoltre presero parte ai lavori i rappresentanti dell'UNESCO (Philips), dell'OIT, del Consiglio delle Federazioni Industriali Europee e Cassirigny, Masteier e Vauterin per l'ERP-TUAC (Commissione sindacale consultiva dell'ERP): cfr. CIRIOL, *Le relazioni umane nel lavoro*, Documentazione sul seminario internazionale di sociologia svoltosi a Firenze su iniziativa dell'agenzia Europea per la Produttività (E.P.A.), 12-23 aprile 1955, p. 3.

<sup>155</sup> CIRIOL, *Le relazioni umane*, cit., p. 4.

<sup>156</sup> Ivi, p. 7.

<sup>157</sup> Ivi, p. 5.

La ricerca sociologica si sarebbe dovuta dividere in ricerca pura («che mira esclusivamente all'accrescimento della conoscenza scientifica, indipendentemente dal giudizio di valore. A questo stadio il ricercatore raccoglie i dati che consentiranno delle generalizzazioni, constatando obbiettivamente l'esistenza di valori, ma astenendosi di portare dei giudizi al riguardo»<sup>158</sup>); ricerca applicata («che si propone di fornire ai rappresentanti degli ambienti interessati gli elementi che consentiranno di risolvere, in determinate situazioni, determinati problemi»<sup>159</sup>); e infine nell'azione, ossia nell'analisi dei dati raccolti (il ricercatore «agisce allora non tanto come ricercatore propriamente detto, ma quale consigliere delle parti interessate dalla decisione e dalla realizzazione dell'azione»<sup>160</sup>).

Il gruppo A elencò i fattori interni all'azienda che ogni inchiesta avrebbe dovuto prendere in considerazione per fare delle relazioni umane un motore di crescita della produttività. Il morale era il primo, seguito dall'importanza del gruppo, dalla divisione dei compiti (nel momento in cui generava la perdita di interesse per il proprio lavoro da parte dell'operaio), dai sistemi di gestione del personale (democratico-consultivi o autoritari). Infine si ribadiva la necessità di analizzare l'equità nella ripartizione dei benefici derivati dall'accresciuta produttività tra tutti i soggetti dell'impresa.

Il 20 aprile si tenne la discussione conclusiva dei lavori del gruppo A, presieduta dal prof. T. Segrestedt.

Girod e Friedmann si rammaricarono del mancato approfondimento di temi legati alle relazioni umane in senso più lato, come i rapporti interindividuali, mentre Stevenson auspicò un maggior impegno dell'Europa volto ad ampliare le esperienze condotte negli studi sulle relazioni umane.

Pellizzi sottolineò che il convegno aveva raggiunto lo scopo della chiarezza terminologica in materia di relazioni umane. Si augurava pertanto che da parte sindacale provenisse con maggior insistenza una domanda di studi concreti sui gruppi al lavoro, studi che dovevano essere considerati come un vantaggio per i lavoratori e non come uno strumento di manipolazione: «in tal senso le osservazioni e le critiche sono, per gli studiosi, sprono alla ricerca e monito che investe l'uomo di scienza cui è demandato il compito di convalidare teorie impegnative e destinate alla diretta applicazione»<sup>161</sup>.

---

<sup>158</sup> Ibidem.

<sup>159</sup> Ibidem.

<sup>160</sup> Ibidem.

<sup>161</sup> Ivi, p. 12.

Il belga Clemens auspicava una maggiore diffusione anche in Europa delle relazioni umane, a condizione di un superamento delle resistenze culturali e di una stretta collaborazione tra sindacati operai e padronali: «negli Stati Uniti, invece, i termini del problema si pongono su basi prettamente psicologiche, più aderenti al clima dottrinale e concettuale delle Relazioni Umane; ciò favorisce lo sviluppo delle applicazioni pratiche che il mondo del lavoro accoglie con crescente interesse, attraverso una stretta collaborazione in atto fra industria e università»<sup>162</sup>.

Ancora una volta, dunque, si affermava lo stretto legame che doveva intercorrere tra mondo delle imprese, sindacati e istituzioni dedite alla ricerca scientifica. Solo ottenendo una sinergia tra questi tre soggetti si sarebbe potuto avere uno sviluppo della sociologia del lavoro positivamente utile alla crescita della produttività.

Il gruppo B si occupò degli aspetti pratici che una ricerca sociologica avrebbe dovuto rispettare. Si stabilì che, per ottenere dei risultati soddisfacenti, era fondamentale l'appoggio di direzione e sindacati, rispondendo a tutte le domande e fugando i dubbi da essi posti. Sarebbe stato compito della direzione e dei sindacati mettere al corrente gli operai dei fini delle inchieste dal momento che era «di primaria importanza far conoscere agli interessati che lo scopo delle ricerche è quello di definire le condizioni di una migliore esecuzione del lavoro, e non quello di fare una specie di controllo sul lavoro di ciascuno»<sup>163</sup>. Si dovevano inoltre garantire la dimensione confidenziale dei risultati e l'anonimato delle risposte.

Le preoccupazioni espresse dal congresso dei sociologi europei testimoniano come la ricerca fosse stata fino ad allora ostacolata dalla diffidenza manifestata da tutte le parti interessate. I ricercatori, infatti, si erano trovati di fronte all'ostilità operaia, alla diffidenza sindacale e allo scetticismo delle imprese, il cui ostruzionismo aveva in più occasioni impedito loro l'ingresso nelle fabbriche.

Il mondo della ricerca, da parte sua, doveva «servirsi delle inchieste per i tirocini dei giovani»<sup>164</sup> ma allo stesso tempo «evitare di lasciar effettuare le ricerche a persone insufficientemente preparate» il che presupponeva «che datori di lavoro e sindacalisti (avrebbero dovuto favorire) la formazione di studiosi»<sup>165</sup>.

---

<sup>162</sup> Ivi, p. 13.

<sup>163</sup> Ivi, p. 22.

<sup>164</sup> Ivi, p. 23.

<sup>165</sup> Ibidem.

Per quanto riguardava i mezzi da impiegare, il colloquio, strumento di base poteva essere comandato o non comandato, e doveva toccare i seguenti punti: generalità dell'interrogato, atteggiamenti, anamnesi, aspettative, comportamento, motivi. Lo schema elaborativo da seguire era preciso: presa di contatto con le organizzazioni per ottenerne la collaborazione; impegnare gli studiosi; porre il problema; scegliere i dati e gli obiettivi; campionare; formulare il questionario; provarlo; fare il colloquio; codificare i risultati in tabelle; analizzare quantitativamente e qualitativamente; controllare le ipotesi; fare rapporto ai datori di lavoro e ai sindacati; scrivere su riviste scientifiche.

I principali problemi da affrontare sarebbero stati, riguardo all'organizzazione:

- «1. Com'è possibile creare un'organizzazione tale da consentire agli individui un optimum di soddisfazione compatibile con l'optimum di soddisfazione dell'azienda, relativamente alle esigenze e agli scopi?
2. In quali condizioni agisce l'organizzazione formale per adattare l'individuo all'azienda creando una organizzazione formativa? In quali circostanze l'organizzazione formativa favorisce od ostacola il buon funzionamento dell'azienda?
3. Come funzionano i piccoli gruppi in un'azienda? In quali condizioni portano ausilio o nocimento alla produttività morale?
4. Qual è l'optimum di comunicazioni in un'organizzazione? Ed in quali condizioni possiamo avere troppe o troppo poche comunicazioni? Come possiamo creare questo optimum di comunicazioni?
5. Che rapporto sussiste tra l'importanza dell'azienda e lo stato delle relazioni Umane?
6. In quali condizioni si possono centralizzare o decentralizzare i servizi in un'azienda?
7. Che rapporti sussistono tra i servizi di produzione ed i servizi funzionali? Come operare la diagnosi dei problemi? Come può risolverli un cambiamento nella struttura organica o nelle relazioni inter-personali? »<sup>166</sup>.

Riguardo all'adattamento dell'individuo:

- «1. Qual è l'influsso, positivo o negativo, della natura dell'organizzazione sull'individuo?
2. Quali sono gli effetti positivi o negativi dei sistemi di controllo [...] sulle relazioni interpersonali in un'azienda?
3. Qual è l'approccio, positivo o negativo, tra l'elevazione del livello tecnologico della razionalizzazione del lavoro e lo sviluppo dell'individuo?
4. Qual è il rapporto tra la salute mentale e l'occupazione, da una parte, e le condizioni di lavoro, dall'altra?
5. Quali sono i fattori che influenzano lo statuto di un individuo in un'azienda? E come tale statuto influenza la produttività ed il morale?
- [...]
7. Quando in un'azienda giovani e vecchi lavorano insieme, quali sono i problemi di Relazioni Umane che si pongono?
8. Quali sono le cause dell'opposizione ai cambiamenti? [...]
10. Quale è la relazione tra l'individuo ed il morale del gruppo? Tra l'individuo e la produttività, da una parte, ed il morale del gruppo, dall'altra? »<sup>167</sup>.

<sup>166</sup>

Ivi, p. 26.

<sup>167</sup>

Ivi, p. 28.



L'ultimo punto raccomandava alla sociologia del lavoro di occuparsi dei problemi relativi ai rapporti tra management e sindacati e delle relazioni umane all'interno dei sindacati stessi.

Veniva espresso il rammarico per uno scarso sviluppo delle ricerche nelle relazioni umane in Europa, sviluppo che avrebbe consentito maggiori generalizzazioni e uno spettro di analisi più ampio di quello possibile. Era sottolineata anche la necessità di dotarsi di sistemi valutativi delle ricerche su un piano internazionale.

L'ampliamento degli interessi della sociologia del lavoro doveva prendere in considerazione la struttura sempre più industrializzata della società, per cui veniva fatta notare l'«utilità dello studio delle relazioni Umane in una grande varietà di situazioni industriali al fine di allargare la conoscenza generale e di precisare le [...] “intuizioni” nei problemi particolari delle organizzazioni industriali: scuole, ospedali, gruppi dell'esercito, uffici governativi»<sup>168</sup>.

L'obiettivo dei lavori del gruppo C era volto alla comprensione di come rendere l'industria più aperta nei confronti della ricerca sociologica, dei problemi che essa poteva comportare nel rapporto con i soggetti economici, e delle difficoltà che potevano emergere nella formazione dei ricercatori sul campo.

Quanto a stabilire una linea di comunicazione tra ricerca e industria sarebbe stato necessario porre «i problemi [...] in termini analoghi per l'industria e per la ricerca [...] sollevare le condizioni emotive favorevoli all'accostamento intellettuale»<sup>169</sup>.

I membri del convegno vedevano di fondamentale importanza per avvicinare i ricercatori all'industria l'applicazione di un discorso scientifico alla tematica delle Relazioni Umane:

«non si tratta di chiedere all'industria di far suoi i metodi e le concezioni degli studiosi, e di sopportare le spese, ma di estendere a nuovi problemi uno stato di spirito che essa ha saputo sviluppare con tanta efficacia nel campo tecnico [...] dovrebbe essere intrapreso uno sforzo in comune per individuare e formulare, in termini scientifici, alcuni problemi umani nell'industria [...] la comunicazione tra l'industria e la ricerca potrà essere favorita anche dalla presenza dentro le aziende industriali di responsabili già iniziati alle tecniche ed ai metodi della ricerca [...] sembra augurabile che alcuni “managers”, già da tempo impegnati nella vita industriale, possano raffrontare la propria conoscenza empirica dei problemi con gli accostamenti scientifici che vengono loro suggeriti. In tal caso l'accostamento tra industria e ricerca si effettua, per così dire, in seno all'individuo»<sup>170</sup>.

---

<sup>168</sup> Ivi, p. 30.

<sup>169</sup> Ivi, p. 40.

<sup>170</sup> Ibidem.

Per accostare i due campi diventasse i membri del congresso suggerivano ai ricercatori un linguaggio il meno possibile settoriale, magari volgarizzato dalla penna di giornalisti esperti, e scevro da tecnicismi esterni al mondo dell'industria. Inoltre i ricercatori avrebbero dovuto essere prudenti circa l'interpretazione dei dati: «da una parte perché in questo campo non vi è una panacea né una soluzione ideale [...] dall'altra perché il ristretto numero ed il medio livello degli specialisti attualmente esistenti in Europa impone una certa prudenza»<sup>171</sup>.

Il rapporto tra azienda e ricerca era complesso e doveva basarsi su una relazione di fiducia che permettesse di superare le resistenze che il ricercatore doveva affrontare di volta in volta: resistenze che derivavano dal timore nel rapporto con gli uomini di industria; resistenze provocate dal mutamento imprevisto di timing della ricerca. In altri casi esse assumevano la forma di vere e proprie crisi interiori e derivavano da esiti non previsti dell'inchiesta che avrebbero potuto assumere forma di critica nei confronti dell'organizzazione.

Il punto cruciale toccato dal gruppo C fu il problema della formazione dei ricercatori per mezzo della ricerca applicata. Veniva respinta per i ricercatori la definizione di “specialista in Relazioni Umane”, in quanto «la loro preoccupazione permanente dovrebbe essere quella di favorire lo sviluppo dei membri dell'organizzazione; ma per raggiungere questo scopo esistono vie diverse che corrispondono a differenti concezioni di ciò che in ciascuna organizzazione condiziona la qualità delle Relazioni Umane»<sup>172</sup>.

Il giudizio sul rapporto tra specialisti e industria era chiaro nella direzione di voler mantenere un distacco tra impresa e ricerca che fugasse ogni sospetto di ambiguità: «è augurabile che rimangano al di fuori delle aziende, quali intermediari tra la ricerca e le industrie. Pur tuttavia in alcuni organismi molto bene integrati, che comprendono un gran numero di unità di produzione, tale esigenza di esteriorità sembra minore, o più esattamente gli specialisti appariranno al di fuori delle unità di produzione se dipendono da una sede lontana [...] è essenziale che gli specialisti trovino in seno all'azienda dei responsabili capaci di comprendere il senso dei loro suggerimenti, e di curare l'opera che avranno iniziato»<sup>173</sup>. Managers, responsabili delle risorse umane, e medici del lavoro erano le figure direttamente chiamate in causa per introdurre

---

<sup>171</sup> Ivi, p. 41.

<sup>172</sup> Ivi, p. 44.

<sup>173</sup> Ibidem.

nell'azienda una buona politica di relazioni umane, che comunque non avrebbe dovuto interagire negativamente nei negoziati collettivi.

Nel corso della riunione conclusiva, il rappresentante dei sindacati europei affermò che sarebbe stato impegno delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori agire al fine di favorire l'ingresso delle relazioni umane nelle aziende.

Preso atto delle differenze tra Stati Uniti ed Europa date soprattutto dalla facilità di applicazione delle novità negli USA dove non si doveva lottare contro preconcetti e consuetudini millenarie, venne fatto notare come in America non fosse ancora stato possibile convocare un congresso in cui sindacati e sociologi discutessero insieme, mentre in paesi europei come Belgio e Germania questa collaborazione si era già concretizzata.

Lo psicologo Marzi, citando il caso italiano, fece notare come i sociologi fossero ancorati a vecchie concezioni e come l'industria dimostrasse una grande diffidenza nell'introduzione delle relazioni umane, mentre le resistenze da parte operaia erano legate a preconcetti politici. Marzi vedeva nel CNP e nell'ENPI gli unici soggetti in grado di favorire le ricerche e ne auspicava un incoraggiamento, unito all'attiva cooperazione tra mondo del lavoro e studiosi.

Con questi intenti Pellizzi creò a Firenze presso l'Istituto Alfieri il Centro studi sui problemi del lavoro (CSL)<sup>174</sup>, una delle strutture all'avanguardia in Italia nella formazione dei dirigenti e nella diffusione delle *human relations*.

Il CSL, inoltre, fu impegnato nel monitoraggio e nella propaganda dei nuovi metodi di formazione professionale. I legami che Pellizzi intratteneva con gli organismi europei preposti all'attuazione del *productivity drive* garantì al CSL collaborazioni con l'EPA, tra cui ricordiamo il progetto 179, uno studio sugli istituti di formazione professionale della manodopera industriale.

La ricerca aveva per obiettivo quello di capire come queste scuole avrebbero dovuto ricalibrare gli obiettivi in considerazione del fatto che, se nel 1945 la priorità era quella di indirizzare verso il lavoro industriale manodopera proveniente dall'agricoltura, in un contesto di crescente meccanizzazione sarebbe stato invece necessario «favoriser des spécialisations très qualifiées, afin de pourvoir au besoin d'aptitudes artisanales de la

---

<sup>174</sup> «Pellizzi vuole e chiede di essere valutato per la sua produzione scientifica, nella quale si sforza di acquistare una competenza adeguata agli standard internazionali [...] si prodiga nella creazione di centri scientifici che possano offrire opportunità di ricerca a studenti e allievi [...] evita accuratamente di confondere le sue idee politiche con le posizioni scientifiche» M. Salvati, *Scienza, biografia e politica nel "secolo breve": il caso di Camillo Pellizzi* in "Annali della Fondazione Ugo Spirito" n. XVI-XVII, 2007, p. 42.

plus grande partie de l'industrie; pourvoir au dressage rapide de la main d'oeuvre affectée à des systèmes de production mécanisés»<sup>175</sup>.

Per l'EPA si trattava di fornire una rassegna dei mezzi e dei programmi messi in pratica nelle diverse industrie dei diversi paesi europei, valutare i metodi di formazione applicati, descrivere i bisogni dell'industria. Il coordinamento internazionale venne conferito al National institut of industrial psychology di Londra diretto da C.B. Frisby. In Italia la collaborazione fu estesa alla Confindustria, a CISL e UIL, alle ACLI, alle Camere di commercio locali, al Ministero del lavoro, alle associazioni per l'istruzione tecnica, all'istituto di pedagogia dell'università di Roma, all'Istituto per la formazione nell'industria di Milano, all'IRI, e al CNP, oltre alle scuole professionali.

L'ipotesi di uno scarto tra preparazione tecnologica istruzione professionale impartita nella scuola di stato si fondava su due accuse: gli insegnamenti pratici e teorici della scuola non tenevano conto dei reali problemi di tecnica e organizzazione nella fabbrica; a loro volta i dirigenti scolastici accusavano l'industria di favorire solo gli aspetti tecnici e non tener conto del valore della personalità dell'individuo da formare.

L'inchiesta dimostrò che tra gli insegnanti non vi erano solo carenze formative, ma che nutrivano forti pregiudizi nei confronti della fabbrica: «des équivoques de ce genre proviennent évidemment du fait que les entreprises ont manqué de s'insérer dans le courant de la vulgarisation et de la propagande. Les idées sus-mentionnées, qui sont fort répandue [...] même chez les instructeurs des écoles professionnelles non rattachées à des usines, expliquent le caractère de l'orientation professionnelle, souvent conçue comme une sorte de libération anticipée de l'ouvrier futur de l'«esclavage» présumé du travail d'usine»<sup>176</sup>.

La ricerca, oltre ad una funzione di monitoraggio e verifica delle strutture operanti in Italia, assolveva anche ad una funzione di indicazione delle procedure da applicare, in primo luogo per quanto riguarda l'inserimento dell'operaio sul posto di lavoro: «a) programme général de la production de l'établissement et programme particulier de

---

<sup>175</sup> G. Santoro, *Progetto AEP 179. Valutazione dei sistemi di formazione esistenti nelle imprese in Italia*, Rapporto finale redatto dal Dott. Gustavo Santoro, OECE, Agenzia europea di produttività, Centro studi sui problemi del lavoro presso la Facoltà di scienze sociali e politiche "Cesare Alfieri", Università di Firenze, 1955, p. 3.

<sup>176</sup> Ivi, p. 51. La relazione continuava: «Ceci explique la grande part faite dans ces écoles professionnelles à des matières et à des activités de culture générale, à fond récréatif et éducatif, par le moyen desquelles on tend à récupérer à l'avance une personnalité qui sera, pense-t-on, comprimé et déformée dans ses futures fonctions. On doit souvent à cela le fait que chez l'apprenti muris une mentalité gratuitement hostile à l'encontre des habitudes d'exactitude et de responsabilité requises pour le travail industriel», ibidem.

chaque section de production; b) encadrement de la formation dans la structure d'organisation de l'établissement; c) liaison entre la formation technologique et la formation idéologique; d) extension de la formation à toutes les activités fondamentales et auxiliaires du cycle de production»<sup>177</sup>.

Tra gli esempi virtuosi messi in luce dai ricercatori, figurava quello di un'azienda tecnologicamente avanzata che univa la formazione tecnica a quella sociale: «si cette entreprise a inclus le service de formation et lui a accordé un rôle prééminent parmi les services sociaux, c'est qu'on a compris que la formation technologique et la préparation sociale des équipes ouvrières ne peuvent être séparées, mais jouent un rôle fondamental dans les rapport entre l'entreprise et la communauté sociale»<sup>178</sup>.

Se da un lato era auspicata la formazione di istituti dediti alla formazione del personale di livello elevato, cioè i futuri istruttori «il s'agit [...] de la formation d'une "forma mentis" et d'une préparation fonctionnelle, où doivent trouver place soit l'esprit d'initiative, soit la possibilité d'apporter des modifications et des innovations, meme importantes, dans les schémas courants de production»<sup>179</sup>, dall'altro era elogiato il carattere permanente della formazione, in particolare di quella che prevedeva il contatto tra livelli gerarchici differenti. Questi momenti di contatto, infatti, avrebbero permesso l'aggiornamento tecnologico derivato dall'esperienza diretta, unito a pratiche di relazioni umane che, proprio con lo scambio e il contatto tra dipendenti, avrebbero rafforzato il senso gerarchico: «pour les dirigeants, la réduction immédiate du coût, obtenue grace à la formation systématique, n'est pas moins importante que le changement de climat qui se manifeste dans une entreprise où la fonction formative toucherait, sur un même plan, les différents niveaux hiérarchiques»<sup>180</sup>.

Il gruppo di studio guidato da Santoro suggeriva di sostituire la lezione frontale con un'impostazione più aperta e orizzontale: «la repartition des matières cités auparavant avait été faite par l'instructeur, et il ne restait pas d'autre possibilité aux élèves que de la subir. Dans une fromation qui suit la méthode de la conduite de groupe, l'instructeur se borne (dans le cas de jeunes apprentis) à susciter une occasion qui rende nécessaire, pour rejoindre un but commun, l'emploi ou la lecture d'une série de dessin techniques»<sup>181</sup>.

---

<sup>177</sup> Ivi, p. 46.

<sup>178</sup> Ivi, p. 58.

<sup>179</sup> Ivi, p. 56.

<sup>180</sup> G. Santoro, 1955, p. 64.

<sup>181</sup> Ivi, p. 83.

Dall'inchiesta risultava come fosse indispensabile che le strutture pubbliche di formazione cooperassero con le aziende per l'elaborazione dei programmi e l'impiego dei metodi di insegnamento suggeriti dai sociologi: «la différence entre la méthode de formation ici présentée et l'instruction traditionnelle de l'ouvrier est rendue plus évidente par l'absence de tout matériel scolaire: bancs, bureaux de professeurs, etc. Cette formation répond à l'évolution moderne de l'industrie et aux conceptions de renouvellement pédagogique diffusées en Italie par la sociologie industrielle»<sup>182</sup>.

Per Pellizzi la funzione della sociologia era connotata dal pragmatismo: le relazioni umane, il Training within industry, l'istruzione professionale dovevano servire alla società industriale per svuotare le pulsioni centralizzanti, migliorare i metodi organizzativi e direzionali e di conseguenza l'attitudine dei lavoratori. Il compito dei sociologi, in questa visione, sarebbe stato quello di intervenire attivamente nella creazione di centri di ricerca, elaborare piani formativi, e fornire consulenze.

## 1.9 L'inchiesta EPA sulle innovazioni tecnologiche

«We are researchers from Milan University; it is our wish to carry out a research on working conditions in the factories of the steel industry. We wish to be acquainted with some details of which only those who live and work in the factory, as plant workers, have direct knowledge. Therefore our goals are strictly scientific and you can answer freely and with a perfectly easy mind to all the questions we may put to you»<sup>183</sup>.

Tra il 1954 e il 1955 l'Agenzia Europea per la Produttività promosse un'inchiesta in sei differenti paesi coinvolti nel *productivity drive* sugli “Atteggiamenti dei lavoratori in seguito ai cambiamenti tecnologici nell'industria dell'acciaio”<sup>184</sup>.

Il referente per l'Italia fu l'Istituto di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano e, a dimostrazione della importanza attribuita all'inchiesta sul piano internazionale, si

---

<sup>182</sup> G. Santoro, 1955, p. 98.

<sup>183</sup> EPA 1083, Report on the research carried out by the Institute of Psychology of the Milan Catholic University, by L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio, Milan, June 1957, p. 36. Qui è riportata la frase introduttiva che i sociologi pronunciavano all'inizio delle interviste individuali.

<sup>184</sup> EPA 1083. Projet AEP n. 164 - Recherche en sociologie industrielle - “Attitudes des travailleurs à l'égard des changements technologiques dans l'industrie de l'acier”.

noti come i responsabili del progetto in Francia furono studiosi di prestigio come J.D. Reynaud e A. Touraine dell'Institut des sciences sociales du travail di Parigi<sup>185</sup>.

La relazione dell'Università milanese con il CNP - unita al vantaggio che l'Istituto di Psicologia di Padre Gemelli aveva accumulato negli studi sociologici in rapporto al ritardo dell'accademia italiana, nella quale le cattedre di sociologia rimasero solo due fino al 1960 - facevano dell'Ateneo milanese un interlocutore privilegiato con le istituzioni europee.

La relazione finale stilata dai ricercatori Leonardo Ancona<sup>186</sup>, G. Iacono e Assunto Quadrio Aristarchi<sup>187</sup>, dimostra come il dipartimento della Cattolica fosse in grado fin dal 1954 di affidare ai propri ricercatori un'inchiesta industriale della durata di più di due anni, con una competenza evidentemente riconosciuta da organismi internazionali impegnati nella diffusione delle nuove discipline organizzative.

L'inchiesta partì il 13 dicembre 1954 e la scelta dello stabilimento per la produzione di tubi in acciaio della Dalmine<sup>188</sup> fu dettata dall'importanza di un'impresa con cinquant'anni di storia, dalla vicinanza con Milano, sede dell'Università; ma soprattutto per un più facile accesso dei ricercatori allo stabilimento, in quanto parzialmente controllato dall'IRI, a testimonianza di come i managers pubblici opponessero minori resistenze all'ingresso di ricercatori negli stabilimenti.

Il caso specifico preso in esame dalla ricerca fu il mutamento delle condizioni di lavoro seguito alla sostituzione dei vecchi altiforni con altri tecnologicamente più avanzati, più sicuri e più efficienti.

Furono effettuate 184 interviste individuali suddivise in tre gruppi di lavoratori coinvolti dal cambiamento: gli operai direttamente coinvolti che subirono un trasferimento di reparto, coloro che rimasero a lavorare presso l'altoforno ma con

---

<sup>185</sup> Gli altri istituti coinvolti furono il Sozialforschungstelle an der Universität Münster, l'Institut de Sociologie Solvay de l'Université Libre de Bruxelles, la University of Liverpool, il Netherlands Institute of Preventive Medicine di Leyden.

<sup>186</sup> Medico, psicoanalista, docente e direttore dell'Istituto di Psicologia all'Università Cattolica di Milano, ricoprì la cattedra che era stata del suo maestro Agostino Gemelli.

<sup>187</sup> Laureato in Medicina e Chirurgia presso l'Università degli Studi di Milano. Specializzato in Psicologia del lavoro ed assistente di Padre Agostino Gemelli presso l'Università Cattolica di Milano. Libero docente in Psicologia. Dal 1961 al 1975 è stato docente di Psicologia dell'età evolutiva e poi di Psicologia sociale nella Facoltà di Magistero dell'Università Cattolica di Milano.

<sup>188</sup> Dai documenti risulta cancellato il nome dello stabilimento, ma le caratteristiche descritte nella parte introduttiva riconducono alla Dalmine Tubi; inoltre una svista nelle cancellature lascia trasparire il nome del comune di Dalmine (BG). Per quanto riguarda la Dalmine si veda F. Amatori, S. Licini (a cura di), *Dalmine 1906-2006: un secolo di industria*, Dalmine, Fondazione Dalmine, 2006, in particolare i saggi di F. Ricciardi, *Lavoro, culture della produzione e relazioni industriali* e G. Pedrocco *Tecnologia, processi e organizzazione del lavoro*.

mansioni diverse e infine operai indirettamente coinvolti, cioè impiegati in funzioni esterne ma i cui ritmi erano strettamente legati a quelli dell'altoforno.

La finalità dell'inchiesta era quella di comprendere le reazioni umane di fronte all'innovazione tecnologica. L'EPA, preoccupata dalla previsione di una sempre maggiore introduzione di nuove tecnologie nelle fabbriche europee, riteneva che potesse essere «*extremely useful to be able to foresee personnel problems, and what the workers' reactions may be as well as the relations between objective variations and subjective attitudes when functions and jobs change together with the technical change; to have a precise idea of the terms of the question, may permit to follow the best way when applying an innovation*»<sup>189</sup>.

Un primo risultato dell'inchiesta attestava della positiva accoglienza delle innovazioni per quello che riguardava l'indice di salute e sicurezza che risultavano migliori. Ma la maggiore attenzione richiesta dalle funzionalità dei nuovi macchinari e la minore autonomia da un'apparecchiatura altamente automatizzata che limitava l'incidenza dell'operatore sul processo produttivo erano fattori che condizionavano negativamente il rapporto tra operai e nuove tecnologie. Ne risultava deteriorato anche il rapporto con i capisquadra: l'automazione rendeva il controllo esercitato da questi più stretto e pressante; inoltre il numero ridotto di uomini per gruppo di lavoro permetteva ai supervisori di esercitare una pressione maggiore.

Per quanto riguarda i salari, le modifiche non venivano ricondotte alle innovazioni, e l'inchiesta dimostrava come fosse difficile per gli operai percepirne benefici o peggioramenti nel giro di pochi mesi.

Un peggioramento più marcato veniva avvertito nella relazione uomo-macchina: l'automazione, infatti, riducendo la possibilità di intervento umano sui tempi, accelerava il ritmo ed eliminava le pause che prima erano parte costitutiva del processo produttivo.

La ricerca portava l'attenzione anche sulle conseguenze sociali dell'automazione, in primis l'aumento di tempo libero per i lavoratori: il tempo libero assoluto aumentava in conseguenza alla minore manutenzione e riparazioni di cui gli impianti abbisognavano, mentre il tempo libero relativo era aumentato poiché la minore stanchezza che il lavoro comportava, la maggiore igiene e sicurezza, riducevano il tempo che il lavoratore in precedenza doveva dedicare alla riproduzione della forza.

---

<sup>189</sup> EPA 1083, Report on the research carried out by the Institute of Psychology of the Milan Catholic University, by L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio, Milan, June 1957, p. 98.



L'inchiesta rilevò allo stesso tempo che per nessuno degli intervistati l'accresciuta disponibilità di tempo libero corrispondeva all'ampliamento di interessi personali e di nuove attività sociali. Il tempo libero di tutti i lavoratori era impiegato nelle stesse attività di prima, e i ricercatori ipotizzavano che questa fosse la conseguenza dei forti vincoli delle abitudini, ma anche del limitato vantaggio economico che l'innovazione aveva portato.

In uno stabilimento in cui la Commissione Interna era nettamente dominata dalla CGIL, le innovazioni ottennero favore da parte dei lavoratori che non si opposero alla loro introduzione; se le innovazioni tecnologiche erano viste come un fatto positivo in linea generale, l'ipotesi di applicarne altre alla Dalmine lasciava tuttavia gli operai indifferenti. I lavoratori meno qualificati, per i quali le innovazioni avevano costituito un aumento significativo del carico di lavoro, erano preoccupati per la sorte del posto, anche se costituivano il gruppo che riponeva più speranze nel progresso tecnologico.

Infine, la domanda relativa ad eventuali suggerimenti da proporre alla direzione, ottenne una risposta che testimoniava la sostanziale estraneità dei lavoratori al processo di innovazione: «Only one man out of 184 has made a suggestion on a better organization of transports, all the others answered they were not qualified to give any suggestions of a technical or organizational character»<sup>190</sup>.

### **1.10 Le *human relations* a Vicenza**

«L'esiguo numero degli scioperi (uno solo nel 1953, per il conglobamento, deciso a livello nazionale) comprova l'esistenza di effettive buone relazioni interne»<sup>191</sup>.

Basare sull'attività dei Centri Dimostrativi provinciali del CNP, tre dei quali operativi dal 1953, l'analisi delle applicazioni pratiche delle innovazioni produttivistiche propagate, può essere utile per cogliere la reale portata che le relazioni umane avrebbero potuto avere nel processo produttivo. Considerando i casi delle province dimostrative di Vicenza e Monza vedremo come nel primo caso ci fosse un'attenzione per le relazioni umane diretta alla rielaborazione del tradizionale

---

<sup>190</sup> Ivi, p. 94.

<sup>191</sup> ACPV, IPSOA, *Relazione sulla visita alle officine "Ceccato" – Alte Ceccato – Montecchio Maggiore (Vicenza)*, p. 10.

paternalismo presente storicamente nelle industrie del distretto veneto. A Monza, invece, la vicinanza con Milano vanificò l'azione del CNP, ma proprio nella capitale del "neo-capitalismo" l'azione di ricercatori e sociologi fu incoraggiata dalle istituzioni come la Camera di Commercio e il Comune per l'analisi dei nuovi processi sociali in atto.

Fin dal 1951, subito dopo l'istituzione del CNP, fu esplicitato il proposito di individuare aree idonee all'applicazione delle pratiche riformatrici e modernizzatrici veicolate nei discorsi dell'EPA, dell'OECE e dell'MSA<sup>192</sup>. Nel 1953 presero il via a Vicenza le prime iniziative volte a impiegare in aziende dimostrative simili pratiche.

M. Caiaffa, che ha dedicato al Comitato Produttività Veneto la sua tesi di laurea, osserva che le motivazioni che portarono alla scelta di Vicenza, provincia dalla forte egemonia cattolica con una lunga tradizione collaborativa a livello economico, erano state dettate da ragioni legate alla politica e al tessuto produttivo: «la provincia veneta, infatti, offriva un panorama industriale interessante [...] ma soprattutto presentava come prerequisito idoneo a evitare rischiose *débâcles* sul piano propagandistico la debolezza della presenza sindacale»<sup>193</sup>. A ciò si aggiungevano motivazioni economiche legate al desiderio di «alcuni industriali [...] di sperimentare gratuitamente nei propri stabilimenti, sotto la guida dei tecnici inviati dal CNP, una più razionale organizzazione del lavoro»<sup>194</sup>.

L'intento che le aziende vicentine si proponevano era quello di «dimostrare la possibilità di un accrescimento della produttività [...] fondata non tanto su onerosi investimenti in macchinari [...] quanto su accorgimenti alla portata di qualsiasi realtà»<sup>195</sup>. Le aziende che vi aderirono erano mosse dalla possibilità di applicare queste tecniche in cambio di aiuti e benefici<sup>196</sup>.

---

<sup>192</sup> Cfr., M. Caiaffa, *Le iniziative produttivistiche a favore della media industria in provincia di Vicenza (1952-1958)*, Tesi di Laurea in Storia conseguita presso l'Università di Bologna, A.A. 1987-88, Relatore prof. M. Salvati.

<sup>193</sup> M. Caiaffa, *Una piccola FIAT*, cit., p. 581.

<sup>194</sup> Ibidem.

<sup>195</sup> Ivi, p. 583.

<sup>196</sup> ACPV. Dalle parole di un industriale vicentino si evince l'importanza che veniva attribuita al senso del lavoro in chiave comunitaria: «Parlando un giorno con un dirigente industriale della nostra provincia ci sentivamo sottolineare come uno dei suoi massimi problemi fosse quello di dare un metodo alla propria maestranza» «Dare un metodo ad una maestranza industriale non significa soltanto come insegnare ad essa un miglior rispetto dell'orario di lavoro, della disciplina di fabbrica, del regolamento aziendale, ecc. Nemmeno significa come insegnare a quella maestranza la maniera di stare più attenti nell'esecuzione [...] Lavorare secondo un metodo vuol dire lavorare [...] secondo un'etica, secondo principi di buona educazione civile e forte moralità sociale» L. Mistrorigo, *Alla ricerca del metodo*, "Il giornale di Vicenza", 28 settembre 1957.

Il ruolo del mondo cattolico fu determinante a Vicenza, collegio elettorale del Senatore democristiano G. Corbellini, presidente del CNP, e la cui Camera di Commercio era diretta da Giacomo Rumor, cugino del più noto Mariano, esponente di spicco della DC:

Come abbiamo potuto constatare già dagli articoli presenti su “Produttività”, l’Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti e l’Università Cattolica, soggetti interessati alle politiche produttivistiche che si rifacevano ai precetti dell’Enciclica *Rerum Novarum* e ai radiomessaggi dedicati alle questioni del lavoro di Pio XII, furono ampiamente coinvolti nella sfida vicentina alla ricerca di una terza via tra liberalismo e socialismo.

Non è un caso che una delle aziende coinvolte facesse capo a Pietro Laverda, membro di una famiglia tradizionalmente legata al clero. Giuseppe Rumor, padre di Mariano e zio di Giacomo inserì nel programma della sua Scuola di cultura Cattolica dell’Azione Cattolica vicentina le lezioni di Agostino Gemelli.

Nel 1953, nel corso di un convegno di studi promosso dai soggetti impegnati nell’esperienza vicentina, emerse con chiarezza la volontà di affermare Vicenza come provincia sperimentale per quel che riguarda le human relations. I partecipanti asserivano di voler riallacciare queste tematiche all’esperienza vicentina che si rifaceva direttamente al paternalismo di Alessandro Rossi del lanificio di Schio: «rivendicando agli imprenditori della provincia l’esercizio di “originarie” relazioni umane, respinge(vano) le propensioni più scopertamente “pedagogiche” degli americani e dei loro mentori italiani»<sup>197</sup>.

Ancora nel 1959 la rivista della Camera di Commercio di Vicenza riportava un articolo in cui le relazioni umane basavano la loro legittimità sulla concezione dell’impresa come comunità umana in cui diritti e doveri erano stabiliti da leggi innate:

«Sono le basi della sociologia più moderna e insieme più antica che si rifà alla concezione dell’uomo come realtà avente diritti e doveri antecedenti a ogni società umana perchè discendenti unicamente dalle caratteristiche del Creatore

E questa è la visione più profonda della sociologia moderna tout-court. L’uomo viene considerato portatore di diritti e doveri antecedenti alla società; non è la legge positiva della società che riconosce al singolo il diritto alla vita, alla espansione delle sue capacità, a certe garanzie sociali: questi diritti sono scritti nel cuore dell’uomo per il fatto stesso che l’uomo nasce»<sup>198</sup>.

---

<sup>197</sup> M. Caiaffa, *Le iniziative*, cit., p. 187.

<sup>198</sup> ACPV, E. P., *Note e appunti sulle pubbliche relazioni*, “Notiziario Economico CCIA”, 1958, p. 295.

La comunità aziendale doveva essere considerata anche una comunità sociale, e in questo messaggio traspariva l'influenza della realtà vicentina, in cui era forte il radicamento di pratiche simili al tipo di rapporto che i produttivisti potevano intendere come cooperazione tra datori di lavoro ed operai: «la comunità aziendale è quindi un incontro di uomini [...] un nucleo umano proteso unitariamente al raggiungimento di risultati concreti: produrre, cioè, beni alle migliori condizioni; in tal modo l'azienda svolge un servizio ben determinato verso la società»<sup>199</sup>.

Le relazioni umane, al fine di riuscire a creare una reale integrazione della comunità e della società, si sarebbero dovute basare sulla consapevolezza che «ogni comunità si integra e si accresce della vita sociale, della complessa realtà nella quale è inserita. Questa la grande scoperta della sociologia cristiana contenuta nelle prime pagine del "Genesi". La sociologia industriale ha quindi origini antichissime quanto l'uomo»<sup>200</sup>.

L'attività del CPV, riuscì effettivamente ad applicare a Vicenza buona parte delle proposte sull'efficienza tecnico-organizzativa nella piccola e media impresa basata sull'addestramento dei capi e sulle comunicazioni bilaterali. Ciò avvenne grazie ad una fitta rete di scambi e gruppi di studio con i tecnici del CNP e dell'MSA, molti dei quali provenienti dagli USA.

Al IV convegno nazionale per la produttività lo stesso Pietro Ceccato affermava di essere rimasto colpito dall'efficacia delle pratiche produttivistiche che facevano parte del programma dell'EPA. Riferendosi alle conferenze di addestramento dei capi Ceccato esaltava la funzione di dialogo e scambio di vedute indotte dal particolare metodo impiegato: «il sistema con cui le conferenze venivano condotte era dunque molto adatto ad aprire sempre più la mentalità dei capi, facendoli divenire più ricettivi ai suggerimenti altrui e a fare introdurre in tutte le più piccole manifestazioni dell'attività aziendale il ragionamento, come fonte prima ed elemento propulsore»<sup>201</sup>.

Le relazioni umane venivano fatte applicare scientificamente in un contesto particolare, come la provincia di Vicenza, in cui erano sempre state messe in pratica: «ognuno agiva secondo il suo carattere integrato dal buon senso; con l'introduzione di una appropriata metodologia veniva messo fuori causa il carattere e l'umore del singolo

---

<sup>199</sup> Ivi, p. 296.

<sup>200</sup> Ivi, p. 297.

<sup>201</sup> ACCIAM, 2513-11i, CNP, *L'esperienza delle aziende dimostrative della produttività in Italia. Rapporto sull'applicazione del Programma di produttività nell'azienda "Ceccato"*, IV convegno nazionale della produttività, Fiera di Milano 27 aprile 1953, p. 2.

dirigente e intanto una maggiore giustizia ne poteva derivare»<sup>202</sup>. Ceccato constatava come nella sua azienda stava avvenendo un'evoluzione nei rapporti interni alla fabbrica di portata storica: «ora è cominciata l'evoluzione umana, se così vogliamo chiamarle, che dovrà portare ad una intelligente e proficua utilizzazione dell'uomo»<sup>203</sup>.

Ceccato vedeva nelle relazioni umane «un solido ponte tra Direzione e dipendenti»<sup>204</sup> nella diffusione di una mentalità volta all'attiva cooperazione dei dipendenti che, con le relazioni umane «fa partecipare l'operaio all'elaborazione e al perfezionamento del miglioramento»<sup>205</sup>. Non potevano dunque esserci relazioni umane senza il sistema dei suggerimenti e viceversa. Ceccato era soddisfatto di «come gli operai fanno effettivamente del loro meglio perché il nuovo clima di cooperazione e fiducia, che porterà ad un maggiore benessere per tutti, possa inserirsi sempre più stabilmente nell'attività generale»<sup>206</sup>, ma soprattutto motivo di soddisfazione era la scatola dei suggerimenti grazie alla quale «il lavoratore è sollecitato a pensare al suo lavoro mentre lo esegue e a riflettere su tutti i movimenti e le operazioni [...] l'aumentato senso di responsabilità che anima i dipendenti [...] sono la logica conseguenza della rivalutazione della personalità umana»<sup>207</sup>.

Ceccato esortava altri imprenditori a seguire il suo esempio, sottolineando come i miglioramenti prodotti dal nuovo clima instaurato ricadessero sull'intera comunità interessata dall'attività aziendale: «una azienda in espansione è un posto dove si lavora volentieri e con maggiore tranquillità; se il mercato si allarga ne beneficiano l'imprenditore, il lavoratore e il consumatore»<sup>208</sup>.

Anche la relazione collettiva delle altre imprese della provincia interessate dal progetto dimostrativo confermava la stessa opinione riguardo alle innovazioni che erano state introdotte, pur in un ambiente sociale in cui il paternalismo e la cultura cattolica avevano già segnato i rapporti di fabbrica: «nonostante che i rapporti di lavoro nelle nostre aziende fossero generalmente buoni anche prima dell'inizio dell'esperimento, le trattazioni su questo delicato argomento tenute dai tecnici del

---

<sup>202</sup> Ivi, p. 2.

<sup>203</sup> Ivi, p. 3.

<sup>204</sup> Ibidem.

<sup>205</sup> Ivi, p. 4.

<sup>206</sup> Ivi, p. 5.

<sup>207</sup> Ivi, p. 6.

<sup>208</sup> Ivi, p. 9.

CNP, hanno messo in giusta luce l'importanza nel lavoro del "fattore umano"<sup>209</sup>. Lo scopo era tanto più apprezzato quanto più esso era pratico nei suoi effetti: «il carattere dell'insegnamento è semplice, pratico e non ha niente di teorico o cattedratico, ma tende soprattutto a improntare ogni azione, ogni atto di comando del capo ad un senso di solidarietà umana, al massimo rispetto dell'individualità del lavoratore»<sup>210</sup>.

Come sosteneva il presidente del CNP Bardoscia il risultato di Vicenza era possibile con il solo concorso dei mezzi esistenti e veniva esaltato il primo risultato dal quale sarebbero scaturiti altri risultati: «qualcosa di imponderabile e che sfugge ad ogni valutazione contabile si è verificata nelle aziende dopo sei o sette mesi di attività produttivistica [...] un rinnovato clima aziendale si è manifestato ed esso domani moltiplicherà sicuramente i risultati oggi conseguiti»<sup>211</sup>.

Come si può evincere anche dal resoconto della visita di una commissione greco-jugoslava<sup>212</sup> effettuata in provincia di Vicenza nel novembre del 1958, il fattore umano era centrale nello sforzo produttivo in Italia, dove «i Centri di produttività ivi esistenti pensarono di rendere ciò regola obbligatoria»<sup>213</sup>.

Il rapporto continuava con una serie di riflessioni sulla collaborazione aziendale e sul funzionamento dei premi di produttività e della scatola dei suggerimenti: «gli interessi contrastanti vengono dimenticati e viene a realizzarsi una [...] tregua fra capitale e lavoro [...]. La ricompensa [...] per questa "tregua d'armi" [...] non è soltanto il "premio-produttività". Viene per di più applicato il sistema della ricompensa aggiuntiva per quei membri del personale che, con indicazioni tecniche o di altra forma, conducono al più razionale funzionamento dell'impresa»<sup>214</sup>.

La Camera di Commercio vicentina fu attivamente coinvolta nell'opera di divulgazione delle pratiche di relazioni umane. Nell'opuscolo *Organizzazione aziendale. Sviluppo economico* furono raccolti gli interventi dei massimi esperti italiani del settore.

---

<sup>209</sup> ACCIAM, 2513-11i, CNP, *L'esperienza delle aziende dimostrative delle produttività in Italia. Rapporto sull'applicazione del Programma di produttività nelle aziende "Zambon", "Pietro Laverda", "Moto Laverda", "Lanificio Sartori"*, IV convegno nazionale della produttività, Fiera di Milano 27 aprile 1953, p. 3.

<sup>210</sup> Ivi, p. 4.

<sup>211</sup> ACCIAM, 2513-11i, CNP, *L'esperienza delle aziende dimostrative delle produttività in Italia. Relazione dell'ing. Antonio Bardoscia segretario generale del Comitato nazionale per la Produttività*, IV convegno nazionale della produttività, Fiera di Milano 27 aprile 1953, p. 14.

<sup>212</sup> ACPV, J.P. Marinos, *Conclusioni di una visita a industrie italiane*. La commissione mista era composta da giornalisti greci e jugoslavi che visitarono, oltre che Vicenza, la FIAT, i cantieri Ansaldo, l'acciaieria di Cornigliano e la SQUIBB di Roma.

<sup>213</sup> ACPV, J.P. Marinos, *Conclusioni*, cit. p. 3.

<sup>214</sup> Ivi, p. 4.

Umberto Baldini, consulente del CNP, nella convinzione che fosse compito delle scienze sociali dare un'indicazione alle problematiche inerenti al fattore umano, subordinava quest'ordine di problemi ai moventi economici, vero motore della cooperazione aziendale. Faceva notare la differenza esistente tra «i mezzi che possono rendere attuabile la “umanizzazione” della organizzazione dell'azienda, la quale consenta a tutti gli operatori che vi sono impegnati di collaborare nella migliore armonia e di realizzare con la soddisfazione del fine aziendale, la migliore possibile soddisfazione dei rispettivi fini personali, spirituali e materiali»<sup>215</sup> e, all'opposto «l'eccessiva enfasi oggi posta da talune impostazioni di psicologia del lavoro e sociologia industriale, che rischiano, nel fervore e nella passione della ricerca, di considerare il “fattore umano” come un fenomeno a sé stante nell'azienda, quasi che essa fosse solo l'occasionale incidente che determina una convivenza e [...] soltanto se si tiene costantemente di vista la nozione e la finalità economica dell'azienda è possibile riconoscere alla ricerca pura, anche nel capo del “fattore umano”, il suo giusto ruolo, e trarre da essa indicazioni valide anche per l'operatore aziendale»<sup>216</sup>.

Baldini evidenziava che operai e capi, pur su piani diversi, si trovavano «sulla stessa barca», ed era obbligo della direzione operare per ottenerne la cooperazione, ponendo in evidenza la funzione sociale dell'azienda, che era quella di mettere a disposizione della collettività un numero sempre maggiore di beni.

Sulla pubblicazione ritroviamo la firma di Gianfranco Magnaghi che nel saggio *Fattore umano e fattore finanziario nella moderna concezione produttivistica dell'azienda* leggeva gli sviluppi dell'azienda come un concorso di due fattori: quello umano e quello finanziario, strettamente collegati tra loro. Accusando gli imprenditori che vantavano impianti tecnicamente perfetti ma che non erano in grado di integrare i lavoratori e farli sentire partecipi della funzione sociale dell'impresa, Magnaghi sottolineava l'importanza dell'equità delle retribuzioni. A tale proposito egli proponeva una classificazione delle mansioni, per valutare le quali sarebbero stati necessari quattro indicatori tra cui la valutazione extra-aziendale della persona: «se si aggiunge alla retta valutazione del lavoro anche la retta valutazione del lavoratore, si ottiene

---

<sup>215</sup> U. Baldini, *La comunità aziendale nei suoi aspetti sociologici* in Camera di Commercio di Vicenza, *Organizzazione aziendale, sviluppo economico*, p. 94.

<sup>216</sup> Ivi, p. 95.

come risultato che si viene ad infondere in ogni lavoratore la certezza che nella mansione alla quale egli è addetto, è effettivamente apprezzato e valutato»<sup>217</sup>.

L'esperienza di Vicenza seppe unire posizioni di conservatorismo con momenti di grande modernizzazione.

L'impiego di un supporto innovativo come il film industriale fu sicuramente uno degli aspetti di maggiore apertura alle nuove tecnologie di istruzione professionale, come si può dedurre dalla lettura delle schede dei documentari statunitensi impiegati anche a Vicenza<sup>218</sup>.

Tra questi «films divulgativi» destano curiosità quelli impegnati a promuovere le varie applicazioni delle relazioni umane nell'industria, che ricalcano esattamente quei propositi la cui adozione era auspicata dagli esperti del CNP<sup>219</sup>.

La scheda del film RU 238 *La produttività e l'operaio*, documentario di 28 minuti, parlava della relazione tra fattore umano e produttività. Nella sezione della scheda "Introduzione" venivano descritti gli aspetti che il film si proponeva di toccare, cioè l'abbassamento dei costi di produzione per allargare il mercato ai prodotti.

Il film continuava con l'esposizione del fatto che tutti i dipendenti avrebbero dovuto essere consapevoli che la collaborazione è fondamentale per la buona riuscita, e che per realizzarla si sarebbe dovuto fare ricorso più spesso alla cassetta dei suggerimenti.

L'analisi del film con cui prosegue la scheda ci informa che si tratta di un documentario di una visita compiuta da una commissione francese ad un impianto industriale americano per comprendere l'impiego della scatola dei suggerimenti sul campo.

La missione visitò anche il settore progettazione, l'altro luogo in cui le innovazioni prendevano vita: «la produttività consiste pertanto nella standardizzazione,

---

<sup>217</sup> G. Magnaghi, *Fattore umano e fattore finanziario nella moderna concezione produttivistica dell'azienda* in Camera di Commercio di Vicenza, *Organizzazione*, cit., p. 137.

<sup>218</sup> Cfr. A. Coli, *Una piccola grande occasione*, cit., p. 82: «si trattava di filmati dalla durata variabile, dai dieci ai venti minuti, di provenienza statunitense (il programma era svolto in collaborazione con gli uffici italiani dell'USIS, United States Information Services, con sede presso l'ambasciata americana a Roma), selezionati dalla commissione Assistenza tecnica, duplicati ad opera del Comitato e ceduti in prestito alle aziende, enti e istituti di istruzione che ne avessero fatto richiesta; per facilitare al massimo la diffusione dei films tecnici il CNP aveva anche a disposizione ben 100 proiettori, concessi dall'ECA».

<sup>219</sup> ACPV, Cartella Films Divulgativi, Sezione Relazioni Umane. Ricordiamo anche le schede RU35 *Istruzione pratica dei minorati negli stabilimenti*, RU70 *Prevenzione degli infortuni sul lavoro*, RU88 *Occhiali di sicurezza*, RU152 *L'igiene e la sicurezza nell'industria siderurgica*, RU153 *Fate attenzione*, RU277 *Come stabilire i contatti di lavoro con un operaio invalido*, RU307 *Comitati di consultazione mista*.



intercambiabilità, organizzazione in modo che l'elemento umano venga tempestivamente accoppiato agli elementi meccanici ed ai materiali»<sup>220</sup>.

Al termine della scheda si trova allegato un modulo per la discussione guidata, momento conclusivo della visione del film in cui un esperto commentava con gli interessati la pellicola (la scheda ci dice che il film era indirizzato a: «industriali, tecnici, impiegati, operai e studenti che si interessano della organizzazione del lavoro»<sup>221</sup>): «DOMANDE: A che serve la cassetta degli incentivi? Quale deve essere il ritmo del flusso dei materiali? Le buone relazioni umane hanno influenza sulla produzione? RISPOSTE: A raccogliere le proposte dei tecnici e degli operai che ritengono di avere trovato un sistema per facilitare la produzione. Il flusso dei materiali al posto di lavoro deve avere la stessa rapidità che ha l'operaio nello smaltimento. Hanno senz'altro grande influenza specialmente quando datori di lavoro si rendono conto che produttività significa elevazione dei salari reali»<sup>222</sup>.

Il film RU 270 *Come comportarsi con i colleghi*, invece, in nove minuti avrebbe dovuto spiegare (questa volta a dirigenti, capi reparto, capi squadra di stabilimenti industriali) come comportarsi con i colleghi utilizzando una breve storia didascalica. La scheda ci informa che la visione del film avrebbe dovuto portare all'immedesimazione con i personaggi per un'analisi di autocoscienza: «il film determina un utile esame di coscienza e può portare conseguente ravvedimento ove sia necessario»<sup>223</sup>.

Nell'Analisi del film si trova la sinossi, che permette di cogliere appieno il tono impiegato dagli autori:

«Nello spogliatoio dei capi reparto Ben e Phil stanno parlando del più e del meno, quando entra Frank.

Dopo averli salutati, questi comunica loro che il direttore ha chiamato nel suo ufficio Larry Daniels, un loro collega, per dargli una specie di ultimatum.

Tale notizia non desta alcuna meraviglia, tuttavia Frank continua dicendo che il direttore sembra avere intenzione di rimettere Larry alle macchine se non si corregge dopo questa lavata di capo. Phil afferma che se fosse dipeso da lui, Larry sarebbe tornato già da tempo alle macchine.

Anche Frank la pensa così, perché non ha sentito che lamentele sul contegno poco corretto del loro collega.

Ben si domanda invece il perché del cambiamento di questo ragazzo, che una volta era stimato e benvoluto da tutti.

Quella sera in casa di Larry regna il malumore: la moglie non si spiega perché il direttore ce l'abbia col marito, che da anni dà il meglio di sé per lo stabilimento.

---

<sup>220</sup> ACPV, Raccoglitore schede Films Divulgativi, Sezione Relazioni Umane, Scheda RU 238 *La produttività e l'operaio*.

<sup>221</sup> Ivi.

<sup>222</sup> Ivi.

<sup>223</sup> ACPV, Raccoglitore schede Films Divulgativi, Sezione Relazioni Umane, Scheda RU 270 *Come comportarsi con i colleghi*.

Anche Larry è convinto di non meritare i rimproveri; infatti è stato nominato supervisore del suo reparto per aver avuto il miglior indice di produzione e non vede perché deve cambiare contegno. D'altronde lui è soltanto capo di un reparto e non dell'intero stabilimento.

Ed ecco il piccolo Albert, reduce da una delle sue frequenti baruffe, e piuttosto malridotto. La mamma si appresta a medicarlo, ma Larry vuol sapere prima come sono andate le cose.

Albert si limita a dire che non ha iniziato lui; poi spinto dalla mamma racconta l'accaduto.

Mentre giocano a palline, Sonny e Jimmy l'hanno incolpato di averne prese troppe; lui si è sentito offeso, e gliele ha gettate addosso, e così è cominciata la lite.

Il padre è d'accordo che "bisogna far valere i propri diritti". La mamma invece rimprovera Albert, mentre lo conduce a medicare i graffi.

Una volta solo, Larry ripensa ai suoi problemi. Il direttore gli ha detto che non si spiega la ragione del suo cambiamento. Era considerato uno dei migliori operai dello stabilimento e adesso non riesce ad andare d'accordo né con gli altri capi né con i propri dipendenti. Eppure egli era convinto di tirarne fuori un ottimo capo-reparto; il suo era uno dei migliori reparti e lui aveva il miglior indice di produzione. Tuttavia da quando è stato nominato capo si sono verificati una quantità di malumori. E come se non bastasse, ci sono state ultimamente più assenze nel suo reparto, che non in tutti gli altri reparti messi insieme. E lo strano è che proprio lui si lamenta degli altri capi. Queste le parole del direttore.

Larry invece è convinto di non aver nulla da rimproverarsi; sono gli altri che non vogliono collaborare»<sup>224</sup>.

Il documentario, indirizzato a coloro i quali avrebbero dovuto ricoprire ruoli di responsabilità nell'azienda, esprimeva valori cari alle politiche produttivistiche: la sincera collaborazione con i colleghi e il rispetto per i sottoposti, ma anche il sentirsi parte dell'azienda anche fuori dalle sue mura, anche terminato l'orario di lavoro:

«Ma torniamo allo spogliatoio

Gli altri capi stanno ancora parlando del comportamento di Larry e Ben gli racconta di una discussione avuta con lui la settimana scorsa a proposito di certi utensili non restituiti.

In quell'occasione Ben disse a Larry che non aveva nulla in contrario a prestargli i suoi attrezzi, purché potesse riaverli indietro senza doverli ricercare ogni volta che ne aveva bisogno.

Larry rispose risentito, che glieli avrebbe resi e sentito che Ben li rivolleva subito andò a prenderli per gettarglieli con mala grazia.

Anche Frank ha qualcosa da raccontare: l'altro girono, uscendo dallo spogliatoio, chiese a Larry perché i suoi uomini al termine del lavoro non rimettevano in ordine il locale; e Larry gli rispose che quando suona la sirena il suo compito era finito.

Ora è la volta di Phil. Dice che la settimana scorsa il nuovo capo-reparto Bert Brown chiese a Larry di aiutarlo in una certa cosa, e questi gli rispose che aveva troppo da fare.

Poi Phil racconta di una discussione avuta di persona a proposito di un operaio a nome Maxen, che Larry gli aveva affibbiato assicurando che si trattava di una persona in gamba, pur sapendo benissimo che non era così.

In quell'occasione, inoltre, Phil avvisò Larry che sarebbe ricorso al direttore se si fosse permesso ancora una volta di scaricargli parte del lavoro.

E rispondendo a Frank... Phil dice che è intenzionato a mettere in pratica la minaccia.

Ben a sua volta dice che purtroppo Larry è fatto così: egli sa far funzionare bene le macchine ma non sa trattare con le persone.

Larry invece è convinto di avere i “requisiti del supervisore” di dover “far valere i propri diritti” e che la colpa di tutto il malcontento non è sua. Sono gli altri che non vogliono collaborare. “Quando suona la sirena il suo compito è finito”.

Sommando tutto, Ben si domanda se non è stato uno sbaglio la nomina di Larry a capo-reparto»<sup>225</sup>.

L’impiego di uno strumento come il film nella formazione professionale e nella propaganda meriterebbe un’analisi a parte.

Per quanto riguarda il contenuto di questa pellicola, si può notare come il protagonista negativo, Larry, incapace di educare il figlio e allo stesso tempo incapace di mantenere buone relazioni con i propri sottoposti, fosse oggetto di discussione da parte degli altri capi reparto. Questi, al contrario, erano responsabili e si sentivano partecipi del benessere aziendale. La loro immagine di Larry era quella di un uomo violento che non pensava più al lavoro una volta suonata la sirena. La loro identificazione con l’azienda, già auspicata in tutti gli scritti dedicati alle relazioni umane visti finora come la base della produttività, denota una completa identificazione dei capi con la dirigenza, tanto da indurre alla delazione, per un’eventuale spostamento di Larry a mansioni diverse.

La trama scritta in ogni caso non può rendere a sufficienza il reale effetto della storia, né permette di comprendere appieno l’impatto che l’impiego della tecnica filmica poteva avere sul personale negli anni Cinquanta.

Per una valutazione complessiva dell’attività svolta nel distretto dimostrativo di Vicenza, nel periodo di maggiore intensità e partecipazione, cioè negli anni compresi tra il 1953 e 1956, si può fare riferimento alla *Relazione sulla visita alle officine “Ceccato” – Alte Ceccato – Montecchio maggiore (Vicenza)*, svolta per conto dell’Istituto Post-universitario di Studi di Organizzazione Aziendale di Torino<sup>226</sup> dai

---

<sup>225</sup> Ivi.

<sup>226</sup> Sulle origini dell’IPSOA cfr. G. Gemelli (a cura di), *Scuole di management: origini e primi sviluppi delle business schools in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1997.

ricercatori C. Actis Grosso<sup>227</sup>, G. Donanduzzi, F. Rizzoli e dall'ingegner A. Vassallo, sotto la supervisione del prof. R. Saltonstall<sup>228</sup>.

L'inchiesta si articola in nove parti: la prima riassume la storia dell'impresa fino alla morte, avvenuta il gennaio 1956, del fondatore Pietro Ceccato; nella seconda si esaminano gli aspetti organizzativi interni; nella terza il contesto in cui sorge l'azienda viene analizzato nei suoi rapporti diretti con lo sviluppo industriale della Ceccato.

Nella quarta sezione, dedicata ai rapporti tra CNP e imprese vicentine, venivano sottolineati i benefici ottenuti dai dipendenti durante i primi mesi dell'azione dimostrativa come premi collettivi e individuali e incentivi salariali; si nota la cancellatura dal dattiloscritto delle frasi «un aumento dei profitti»<sup>229</sup> e «maggior reddito per l'azienda» per quanto riguarda i benefici derivati alla Ceccato, nella quale si riscontrava comunque un aumento netto della produttività con il conseguente abbattimento dei costi.

La sezione successiva, dedicata ai rapporti con i sindacati, parlava dell'accordo di programma firmato il 23 settembre 1952 tra associazione industriali e CISL e UIL il quale prevedeva in termini di relazioni con il personale: «consultazioni periodiche tra direzione e maestranze, compartecipazione delle maestranze ai benefici economici che derivano dal programma produttivistico, in atto nell'azienda e reciproca assicurazione di astenersi da ogni pratica che contrasti con i criteri di collaborazione che sono alla base del programma produttivistico»<sup>230</sup>.

Al premio di produttività, alle comunicazioni aziendali, alla scatola dei suggerimenti vennero dedicati i tre paragrafi successivi, a documentare l'applicazione a Vicenza di molte delle idee veicolate da "Produttività": «La creazione del Comitato incaricato di esaminare i suggerimenti del personale venne decisa poco dopo l'introduzione dei nuovi sistemi tecnici di sviluppo, [...] La "Ceccato", in applicazione al programma del CNP, si valse di corsi di addestramento per capi e maestranze organizzati dal centro di Vicenza in varie occasioni, di visite interaziendali di istruzione e di proiezione

---

<sup>227</sup> Laureatosi in Scienze Politiche all'Università di Torino frequentò il corso postuniversitario di organizzazione aziendale presso l'IPSOA. Inseguito docente di organizzazione presso i corsi di Torino e Milano della LUISS per oltre 20 anni e coordinatore dei corsi di Direzione del Personale ha fondato e diretto la rivista "Personale e Lavoro", del Centro Studi sull'Analisi e Valutazione delle Mansioni (CSAVAM) e dell'ISPER - Istituto per la Direzione del Personale.

<sup>228</sup> Docente dell'Harvard Business School e dell'IPSOA, fu in seguito fondatore della Business School di Losanna. Autore di *Human relations in administration*, NY, McGrawhill, 1959.

<sup>229</sup> ACPV, IPSOA, *Relazione sulla visita alle officine "Ceccato"*, cit., p. 4.

<sup>230</sup> Ivi, p. 7.

di documentari tecnici»<sup>231</sup>. La nona sezione confermava l'esistenza di un comitato misto di consultazione per la collaborazione tra dirigenza e maestranze su temi non inerenti la produzione.

L'IPSOA poté constatare che la riuscita dell'esperimento vicentino aveva portato «a migliorare sensibilmente i rapporti umani all'interno del complesso produttivo»<sup>232</sup>, voce, questa, che forse rappresentava il successo minore se confrontata alle altre, anche se la "Ceccato" affermava di essere riuscita ad instillare nelle maestranze un rinnovato spirito di gruppo, accentuando gli aspetti di comunità e diminuendo la distanza tra dirigenti e lavoratori.

L'IPSOA aggiungeva che «un programma basato sui principi sopra esposti rappresenta un notevole fattore di incremento anche produttivo nell'ambito dell'economia nazionale. Sembra comunque opportuno considerare che una sua possibile applicazione su larga scala non può risultare che da un più largo incontro tra le forze produttive relative al capitale e quelle relative al lavoro e agli organismi di studio e ricerca»<sup>233</sup>.

La relazione rilevava che un sistema di comunicazioni bilaterali sviluppato stava alla base del corretto clima aziendale «un buon sistema deve superare i limiti del vecchio paternalismo aziendale secondo cui le informazioni offerte ai dipendenti rappresentano una benevola concessione della direzione. In verità, i dipendenti troveranno il modo di attenuare quell'insoddisfazione che spesso li accompagna sul lavoro, se si sentiranno partecipi delle decisioni e delle politiche che l'azienda intende mettere in atto»<sup>234</sup>. Alla Ceccato si stampava un notiziario mensile che informava i dipendenti sulla vita aziendale e sulla comunità di Alte.

Al termine dell'inchiesta si trova in allegato il questionario del CNP che sondava la messa in pratica delle idee produttivistiche, attività alla quale era vincolata la possibilità di ottenere i prestiti di produttività.

Il modulo era composto da un'indagine istruttoria e di una scheda di valutazione «diretta ad accertare se ed in che misura il programma proposto corrisponda ad una effettiva e reale esigenza della attuale organizzazione dell'azienda ai fini di realizzare un incremento dell'efficienza produttiva»<sup>235</sup>.

---

<sup>231</sup> Ibidem.

<sup>232</sup> Ivi, p. 8.

<sup>233</sup> Ivi, p. 9.

<sup>234</sup> Ivi, p. 12.

<sup>235</sup> ACPV, CNP, *Questionario per la valutazione dei programmi produttivistici della Aziende richiedenti i Prestiti di Produttività*, p. 3.

Il questionario è la riprova di come il CNP fu in grado di attuare grazie al ricorso a questi prestiti un programma dimostrativo basato sul miglioramento organizzativo, comunicativo e delle relazioni umane anche in aziende piccole e medie, che non sarebbero state in grado di dotarsi autonomamente di un ufficio del personale: «tra le finalità essenziali dei Prestiti di Produttività vi è quella di promuovere all'interno delle piccole aziende una politica di relazioni umane fra dirigenti e mano d'opera che assicuri una sincera collaborazione e costituisca il necessario presupposto di un incremento dell'efficienza produttiva»<sup>236</sup>.

La riduzione dei fondi a disposizione del CNP e la sua minore incisività hanno portato A. Coli<sup>237</sup> a vedere come un'occasione perduta quella del CNP, la cui azione venne meno proprio alla vigilia del boom economico. Inoltre Coli osserva come l'ostilità da parte imprenditoriale fosse più forte e «laddove l'iniziativa del CNP o dei vari CPP ebbe successo, ciò non fosse dovuto a loro, quanto piuttosto alla natura e alle caratteristiche dei loro interlocutori [...] non ci fu alcun effetto *snow ball*, come avevano invece sperato all'inizio gli americani: il modello di sviluppo sostenuto dal Comitato non attirò a sé un numero sempre maggiore di piccoli e medi imprenditori interessati; al contrario, la stragrande maggioranza rimase chiuso nelle relative aziende, preferendo continuare a fidarsi più del proprio istinto che della consulenza di qualche tecnico costoso»<sup>238</sup>.

Anche a Vicenza, dopo pochi anni di attività, pur tra contraddizioni e relativi dubbi riguardo al programma dimostrativo, ci si rese conto di come fosse difficile applicare le innovazioni provenienti dagli Stati Uniti in una situazione completamente differente, quale quella della provincia italiana. In un articolo apparso sul “Notiziario Economico CCIA” del 1959 si prendeva atto di come la sociologia avesse aiutato a comprendere le problematiche dell'industrializzazione: «la sociologia moderna è diventata scienza e a quanti ad essa si rivolgono dà lumi e suggerimenti preziosi per comprendere la realtà quotidiana [...] ha delineato, specie nella considerazione del fatto produttivo e industriale (ricordiamo per tutti il Friedmann) la scienza e la pratica della Pubbliche Relazioni»<sup>239</sup>, ma tuttavia le tecniche delle relazioni umane furono introdotte il più delle volte acriticamente e senza rapportarle alla situazione italiana: «la Francia, con la sensibilità acutissima che contraddistingue questo popolo, ha reagito violentemente a queste dottrine americane, non nel senso di non riconoscerle, ma nel senso di volerle

---

<sup>236</sup> Ivi, p. 4.

<sup>237</sup> A. Coli, *Una piccola grande occasione mancata*, cit.

<sup>238</sup> Ivi, p. 225.

<sup>239</sup> E. P., *Note e appunti sulle pubbliche relazioni*, “Notiziario Economico CCIA”, 1958, p. 294.

esprimere assolutamente in francese [...] per interpretarle con mentalità francese [...] da noi invece, accogliendo tutte queste teorie, non si è dimostrato un analogo senso critico. Ci si è buttati a capofitto, traducendo malamente i termini, parlando di questi temi con mentalità americana, dimostrando mancanza di serietà»<sup>240</sup>.

### 1.11 Le scienze sociali nella capitale della produttività

«Il Centro per la Produttività di Monza, che è, come detto, la somma delle rappresentanze delle organizzazioni economiche locali, nella attuazione dei suoi programmi è autonomo, fermo restando il principio dell'aderenza all'orientamento informatore dell'azione generale del CNP, che si propone, come è noto, il raggiungimento di un migliore tenore di vita, in un clima di rapporti umani e sociali improntati ad una maggiore collaborazione fra i datori di lavoro e i dipendenti»<sup>241</sup>

Una seconda generazione di centri dimostrativi della produttività nacque tra 1955 e 1956 affiancando quelli già attivi da quattro anni a Palermo, Salerno e Vicenza.

Il 2 marzo 1956 la sezione brianzola della Camera di Commercio di Milano<sup>242</sup> istituì il centro dimostrativo di Monza<sup>243</sup> che, «in collegamento con quello Nazionale, avrebbe quale nuovo organo consultivo a disposizione del pubblico, lo scopo di individuare le misure atte a rimuovere o superare gli ostacoli che, dato lo scarso livello tecnologico e insufficiente preparazione professionale di certi settori industriali italiani, impediscono un incremento del reddito»<sup>244</sup>.

La vita del centro di Monza fu breve e segnata da limiti che ne determinarono il fallimento, tanto che già il 1 ottobre 1957 una relazione della segreteria proponeva, di fronte due alternative: «Nel caso in cui la Giunta del CNP decida la sopravvivenza del Centro di Monza, il Centro stesso dovrebbe assumere un mordente di carattere nettamente tecnico per aderire alle richieste della Zona, che dovrebbero venire

---

<sup>240</sup> Ivi, p. 295.

<sup>241</sup> ACCIAM, 1167-15.

<sup>242</sup> ACCIAM, 1239-151. Facevano parte del centro quali membri di diritto per statuto: l'Associazione Industriali di Monza e Brianza, l'Unione Commercianti di Monza e Circondario, l'Unione Artigiani di Monza e Brianza, l'Unione Provinciale degli Agricoltori di Milano, Unione Sindacale di Zona Monza CISL, la UIL, l'Amministrazione comunale di Monza, l'Amministrazione provinciale di Milano, la Camera di Commercio di Milano, l'Associazione Lombarda dirigenti d'azienda e il Centro Banca.

<sup>243</sup> ACCIAM, 1241-181. L'11 novembre 1955 venivano proposte dalla Camera di Commercio le seguenti iniziative per Monza: istituzione di un centro di documentazione, istituzione di un albo degli esperti in organizzazione aziendale, pubblicazione di studi, istituzione di commissioni tecniche, raccolta di cataloghi e manifesti pubblicitari, aggiornamento sulle nuove macchine per l'ufficio.

<sup>244</sup> Ivi.

successivamente precisate a mezzo di un'inchiesta condotta con visite dirette ai responsabili delle aziende»<sup>245</sup>; la seconda alternativa prevedeva la chiusura e il trasferimento delle attività in un'altra provincia del nord-ovest.

Le ragioni dell'insuccesso indicate nella relazione testimoniavano la difficoltà di attuare le pratiche produttivistiche in un bacino fortemente sviluppato come quello milanese. Oltre al fatto che a Monza «manca(va) la Camera di Commercio, manca(va) la Prefettura, manca(va)no gli organi dell'Ente provinciale, manca(va)no Banche di importanza ed autorità Provinciale, manca(va)no associazioni sindacali e professionali di notevole importanza [...], manca(va)no organi di stampa quotidiani»<sup>246</sup>, strutture essenziali per creare una rete di imprese dimostrative e lanciare una campagna della produttività territoriale come era stato fatto con maggiore successo in provincia di Vicenza, il fallimento era dovuto alla vicinanza di un centro metropolitano come Milano. Nel capoluogo lombardo, infatti, dove il terziario avanzato era già una realtà: «Dato l'altissimo sviluppo raggiunto dalla industrializzazione lombarda, la vicina Milano – Centro naturale di gravitazione di tutta l'attività monzese – offre corsi, convegni, conferenze [...] decine di organizzazioni di consulenza aziendale sia italiane che americane, inglesi, francesi»<sup>247</sup>.

L'azione del CNP era dunque vanificata in un centro che gravitava nell'orbita di una metropoli inserita nei circuiti produttivi più avanzati a livello europeo e questo testimoniava come una realtà simile avesse già fatto in parte proprio le parole d'ordine produttivistiche senza bisogno di azioni dimostrative. Le considerazioni del Comitato brianzolo testimoniavano con lucidità l'impossibilità di competere con i servizi forniti dagli istituti operanti a Milano: «Chiunque abbia un minimo di sensibilità produttivistica, può quindi con facilità studiare le singole tecniche, e successivamente assicurarsene una seria e competente applicazione aziendale»<sup>248</sup>.

---

<sup>245</sup> ACCIAM, 2024, *Situazione del Centro di Monza al 1 ottobre 1957*, p. 2.

<sup>246</sup> Ivi, p. 3.

<sup>247</sup> Ivi, p. 3.

<sup>248</sup> Ivi, p. 3. Nella stessa cartella, sulla relazione *Effetti conseguenti alle resistenze alla penetrazione delle iniziative produttivistiche nell'ambiente della zona di Monza di cui nella relazione degli uffici del CNP presentata in giunta nella seduta del 1 luglio 1957* a p. 2 si legge: «Coloro che acquisiscono convincimenti e si avviano all'applicazione dei concetti appresi, trovano nella vicina Milano tutte le possibili fonti di assistenza privata (corsi di ogni specie e natura, conferenze, consulenze e società di consulenza in quasi tutti i rami). Perciò preferiscono in definitiva rivolgersi ad esse, anziché al Centro, perché così facendo ottengono il soddisfacimento dei propri bisogni senza altri oneri o conseguenze salvo il pagamento del relativo importo».



Il Centro lamentava un'ostilità diffusa tra gli operatori economici della zona di Monza nei confronti delle attività produttivistiche, in quanto ritenute troppo onerose in termini di impegni rispetto alle prestazioni delle società di consulenza private le quali, una volta fornito il servizio, non richiedevano rendiconti, bilanci e verifiche. Il concetto stesso di produttività veniva così stravolto da aziende che non avevano motivo per abbandonare i metodi «del paternalismo, dell'accentramento dei poteri, del surmenage direzionale, dell'empirismo»<sup>249</sup>.

Anche per quanto riguarda le scienze sociali, il Centro di Monza risultava in ritardo, tanto da non dedicare nel corso del primo anno di attività nessuna iniziativa allo sviluppo e alla propaganda dell'applicazione delle relazioni umane.

Questo segnava un ulteriore limite per Monza, soprattutto prendendo in considerazione il caso dell'attivissima Camera di Commercio di Milano, la quale collaborava fin dal 1945 con la Società Umanitaria, storica istituzione milanese attivamente impegnata nell'opera di formazione delle classi lavoratrici e nella ricerca sociale.

In particolare negli anni Cinquanta le attività dell'Umanitaria in questo senso furono coordinate dal «protosociologo»<sup>250</sup> Leone Diena, direttore del Museo Sociale nonché autore di numerose inchieste per il Centro di Studi Sociali dell'Umanitaria, l'attuale ISIS.

Negli archivi della Camera di Commercio di Milano sono conservati gli sviluppi dell'inchiesta che Diena svolse a Milano in merito alla produttività operaia.

Diena applicò una serie di misure agli indici di produttività per conteggiare il rendimento individuale, stabilendo poi una serie di elementi che andavano ad influire sulla produttività degli operai.

Tra gli elementi non direttamente legati al lavoro figuravano la distanza della residenza dal luogo di lavoro «l'operaio si stanca eccessivamente nei viaggi di trasferimento o, peggio, è costretto a trasferirsi provvisoriamente in un domicilio accanto alla fabbrica, con inevitabile maggior disagio, maggiori spese, demoralizzazione, sregolatezza della vita»<sup>251</sup>, ma d'altra parte, era altresì poco augurabile per i lavoratori abitare in case appositamente costruite dall'azienda nei pressi della fabbrica «viene a mancare una parte dello svago consistente nell'allontanarsi dall'ambiente [...] abituale e nell'incontrare persone e mentalità diverse»<sup>252</sup>.

---

<sup>249</sup> ACCIAM 2024, *Effetti conseguenti*, cit., p. 3.

<sup>250</sup> Secondo la definizione di U. Melotti sul sito dell'Umanitaria <http://www.umanitaria.it/1-124.php>

<sup>251</sup> ACCIAM, 2024, L. Diena, *Osservazioni sulla produttività operaia*, p. 10.

<sup>252</sup> Ivi, p. 11.

In un'ottica fortemente incentrata sull'armonia dello sviluppo della personalità dell'operaio, Diena continuava le osservazioni considerando lo stato di famiglia dell'operaio: «generalmente l'operaio celibe ha maggiore stimolo ad imparare, a far carriera [...] È bene tuttavia che la famiglia non sia molto numerosa, sicché l'operaio possa con una certa tranquillità attendere al sostentamento di essa»<sup>253</sup>. Rendimento statico, tendente cioè a rimanere uguale e rendimento dinamico, che stimola a maggiore guadagno sono meno influenti, prevale la staticità.

Diena considerava di scarsa importanza il grado di istruzione, e anzi vedeva un ostacolo alla produttività degli operai la frustrazione dovuta ad un grado di istruzione più elevato dell'effettiva carriera. Diverso è il discorso per gli operatori qualificati alle macchine automatiche «il grado di istruzione si accompagna con un più alto livello culturale e di educazione, che pure ha molta influenza sul rendimento, sia perché acquisisce il senso di responsabilità e il rispetto per se stessi [...] sia perché migliora e precisa i rapporti umani e le relazioni sociali gerarchiche dell'azienda»<sup>254</sup>.

Diena considera anche il fattore di spostamento di mansione nel lavoro al fine di mantenere alto il rendimento dell'operaio. L'età in questo influisce: il momento migliore va dai 25 ai 40 anni, mentre discende dai 50 «lo sviluppo dell'uomo non è in genere completo se non intorno al 25.o anno di età e che peraltro è quanto mai pericoloso assoggettare i troppo giovani ad incondizionato lavoro, e facilmente si vedrà che i vantaggi dello sfruttamento in età giovanile non compensano affatto dei danni del minor rendimento delle età più avanzate»<sup>255</sup>.

Il sociologo consigliava per le donne, il cui rendimento sarebbe stato comunque sempre inferiore a quello degli uomini, lavori che gli uomini si rifiutavano di compiere, e lavori che l'intermittenza delle prestazioni non avrebbe influenzato.

Il tenore di vita dell'operaio rivestiva un'altra voce nell'elenco stilato da Diena, secondo il quale in un'azienda avrebbe dovuto esserci corrispondenza tra mansioni svolte e tenore di vita.

Per quanto riguarda invece gli elementi che influenzavano direttamente il lavoro, Diena prendeva innanzitutto in considerazione lo stato di salute. Analizzando un lavoro lo si doveva descrivere a seconda delle condizioni psicotecniche, di paga, psichiche e professionali.

Diena spese più tempo sul primo dei fattori, in particolare per stabilire se l'inutile dispendio di energie del mantenimento della posizione eretta poteva essere limitato. Per le aziende questo

---

<sup>253</sup> Ivi, p. 11.

<sup>254</sup> Ivi, p. 12.

<sup>255</sup> Ivi, p. 13.

significava un gran numero di operai con disturbi di postura e l'impostazione della ricerca di Diena continua mantenendo un orientamento verso il miglioramento globale delle condizioni per l'operaio in un'ottica pragmatica: «se non si sarà riusciti [...] a trasformare assolutamente tutti i posti di lavoro, si potrà almeno raggiungere il risultato che per alcuni posti di lavoro si sarà potuto risolvere il problema della posizione seduta»<sup>256</sup>.

Egli d'altra parte osservava come test attitudinali e fisici potevano aiutare nella scelta degli operai e che una scarsa considerazione per la salute di questi ultimi aveva effetti sul rendimento. D'altra parte Diena affermò che «la direzione aziendale non si deve prefiggere scopi umanitari né terapeutici: essa deve badare essenzialmente alla produzione e quindi al rendimento. Il medico non è che di ausilio»<sup>257</sup>.

Diena considerava in sostanza di fondamentale importanza la dotazione presso le imprese di un centro di addestramento e di selezione psicotecnica in cui effettuare test psicotecnici al fine di indirizzare il candidato al posto di lavoro adatto e per stabilirne il grado di maturità psichica e fisica, valutando qualità che sarebbero state indispensabili alla produzione: «l'alta produttività del personale invece che con lento e graduale processo di qualificazione in seguito a lunga esperienza di lavoro, è ottenuta mediante lo sfruttamento delle qualità innate e attuali»<sup>258</sup>.

Infine Diena analizzava lo strumento delle paghe e degli incentivi considerati poco utili all'incremento della produzione. «Il livello della paga dovrebbe costantemente essere superiore al costo della vita minimo e dovrebbe seguire passo passo l'andamento della produttività»<sup>259</sup>.

Per quanto concerneva le valutazioni psichiche della vita dell'operaio, Diena riteneva fondamentale dotarsi di un unico strumento di classificazione dei meriti per il personale, lasciando il giudizio ad organi esterni che non fossero capi e tecnici.

L'inchiesta di Diena giungeva in un momento di passaggio per la sociologia italiana: da un lato la propaganda delle relazioni umane in breve tempo avrebbe dimostrato tutti i suoi limiti e avrebbe lasciato spazio ad altre proposte teoriche. Dall'altro nuovi soggetti attivi nel campo della sociologia del lavoro si affermavano nel panorama italiano.

Il CNP avrebbe progressivamente coinvolto il sindacato per azioni di riforma dell'impianto delle relazioni umane e industriali nelle aziende, mentre un nuovo modo di intendere e praticare la ricerca sociale si affermava tra una nuova generazione di sociologi.

---

<sup>256</sup> Ivi, p. 16.

<sup>257</sup> Ivi, p. 19.

<sup>258</sup> Ivi, p. 22.

<sup>259</sup> Ivi, p. 23.

## Capitolo II - Studiare il lavoro che cambia

### 2.1 Il «sindacato nuovo»

La vicenda della CISL degli anni Cinquanta prese l'avvio dalla scissione del sindacato unitario nel 1950 e trovò un primo campo d'azione nell'ambito *productivity drive*.

Giunta al culmine di una situazione di tensione tra le correnti interne alla CGIL - quella cristiana, in particolare, non era più disposta a seguire la maggioranza socialcomunista in scioperi come quello del 1948 dopo l'attentato a Togliatti - la scissione fu incoraggiata dal Dipartimento di Stato americano. Ebbe come obiettivo primario quello di spezzare il fronte del movimento operaio, protagonista di una stagione di forte conflittualità nel dopoguerra, creando allo stesso tempo un interlocutore meno compromesso con il campo comunista e disposto a instaurare un nuovo clima nelle relazioni industriali. Finanziando operazioni simili, in particolare in Italia e in Francia, attraverso la collaborazione della Federazione Sindacale Mondiale e dei sindacati americani e britannici gli USA riuscirono a schierare le minoranze interne a CGIL e CGT a favore di una posizione anticomunista: era la nascita del «sindacalismo libero».

La CISL e la UIL in Italia, così come la CGT-FO e la CFTC in Francia confluirono nella International Confederation of Free Trade Unions (ICTFU) la cui fondazione nel 1949 segnò lo spartiacque della storia del sindacalismo del dopoguerra e creò un campo anticomunista anche in ambito sindacale: «l'ICTFU nasceva così all'insegna della battaglia antitotalitaria in difesa della democrazia politica ed economica; dietro ala discriminante anticomunista radunava organizzazioni d'ispirazione socialdemocratica, cristiana, liberal-capitalistica; quantomeno come minimo comune denominatore, indicava la dinamica della contrattazione collettiva in una dinamica espansiva»<sup>1</sup>.

Nel quadro della guerra fredda si decise di investire sui sindacati «liberi» per lanciare un piano di sviluppo keynesiano in Europa fondando le nuove relazioni industriali sulla collaborazione per una maggiore produttività in cambio di una diffusione del benessere: «gli interessi politici dell'anticomunismo moderato e conservatore si intrecciavano con le

---

1 F. Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo 1944-1951*, Roma, Edizioni Lavoro, 1989, p. 204.

aspirazioni newdealistiche a una prosperità sociale diffusa»<sup>2</sup>.

In Italia questo progetto andava ad investire un sindacato che, pur nascendo come realtà confessionale legata al partito al governo, tuttavia non si orientò verso un recupero dell'esperienza della Confederazione Italiana dei Lavoratori e delle Leghe Cattoliche degli anni Venti, ma impostò il dibattito interno attorno alle pratiche keynesiane e al sindacato in regime di pieno impiego. Come modelli vennero adottati il sindacalismo anglosassone, parte di quello tedesco e i sindacati cristiani francesi e belgi.

Il connubio tra dirigenti democristiani, dirigenti delle ACLI, sindacalisti repubblicani e socialdemocratici, nonché finanziamenti americani ricevuti tramite i sindacati statunitensi AFL e CIO furono alla base della formazione della CISL. Questa pluralità si rifletteva nel dibattito attorno all'impronta da conferire al nuovo sindacato. Se la presa di distanze dalla CGIL era naturale, più complessa risultò la definizione dei rapporti con il partito cattolico, saldamente al governo, e la dottrina sociale cattolica: «l'alternativa al modello CGIL non si limita al piano politico ideologico [...] il dibattito, invece, [...] verteva sui rapporti fra il modello CISL e la cultura sociale cattolica»<sup>3</sup>.

Anche Ada Ferrari individua nel sindacato il settore del mondo cattolico con maggiori difficoltà nel coniugare ideologia cristiana e capitalismo. Il concorso alla costituzione del Comitato per la Produttività costituì perciò un banco di prova per i dirigenti costretti a confrontarsi con le esigenze di modernizzazione che avrebbero comportato una diffusione del benessere, una nuova organizzazione industriale e nuovi assetti sociali.

L'adesione al capitalismo delle correnti della sinistra democristiana, che maggiormente influenzarono la CISL delle origini, non fu mai totale: il fascino esercitato dal keynesismo, dal comunitarismo e dal volontarismo personalista pose il sindacato in contrasto con il liberismo. Al punto che le spinte più modernizzatrici della CISL vedevano nella sfida ai monopoli il banco di prova per l'azione di riforma del capitalismo da parte del sindacato: «l'esigenza di mantenere il mercato in condizioni di fluidità, irrinunciabile per garantire al sindacato una forza contrattuale [...] orientò la CISL verso una originale distinzione fra capitalismo storico (ad esito fatalmente monopolistico) e capitalismo ideale di libera concorrenza»<sup>4</sup>.

La questione culturale fu fin dagli esordi cruciale per la CISL, nella costruzione

---

2 Ivi, p. 212.

3 G. Baglioni, *Analisi della CISL. Fatti e giudizi di un'esperienza sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro, 1980, p. XVIII.

4 A. Ferrari, *La civiltà industriale colpa e redenzione. Aspetti della cultura sociale in età degasperiana*, Brescia, Morcelliana, 1984, p. 22.

della propria identità e nella ricerca di un'autonomia di azione. Mario Romani, uno dei fondatori del sindacato nonché uno dei suoi massimi teorici sosteneva che il movimento sindacale negli anni Cinquanta avrebbe dovuto prendere coscienza delle proprie potenzialità, dal momento che aveva «raggiunto uno stadio della sua evoluzione, in cui gli è indispensabile una visione esatta delle sue responsabilità verso i partiti, verso lo stato, verso la società, se vuol essere di fatto l'elemento determinante del superamento della generale crisi del mondo borghese, e non segnare, coll'incapacità di pensare in termini di benessere generale, l'inizio della sua involuzione ed uno spaventoso aggravarsi della crisi in esame»<sup>5</sup>.

L'implicazione della CISL nelle scelte di modernizzazione ed industrializzazione fu diretta e venne declinata nell'impegno a migliorare le condizioni di vita dei lavoratori e delle opportunità per i consumatori. Il costante riferimento alle situazioni più avanzate del capitalismo costituiva un modo per riaffermare la volontà di coniugare allo sviluppo economico quello sociale: «il referente della novità CISL è l'utopia tecnocratica della “società industriale” di cui il sindacato deve essere alfiere e pungolo. L'efficienza è il metro e il capitalismo è il mezzo. È un industrialismo esasperato che i teorici della CISL cercano di trapiantare con vocazione missionaria»<sup>6</sup>. La crescente influenza delle nuove discipline statunitensi, quali le *human relations*, proponevano un approccio nuovo alla fabbrica, per una rinnovata collaborazione tra i soggetti della produzione, offrendo insperate prospettive al dibattito cristiano sul lavoro industriale: «confluendovi nuovi entusiasmi interdisciplinari (sociologia, psicologia, economia...) e rinnovate speranze interclassiste parevano la magica chiave per risolvere problemi antichi alla luce di un nuovo umanesimo cristiano»<sup>7</sup>.

Questo portò in più momenti la CISL in rotta di collisione con settori del capitalismo italiano che, come ha fatto notare Carera, sfruttava al massimo i vecchi macchinari invece di introdurne di nuovi, ma che, d'altra parte, grazie alle nuove tecniche di organizzazione scientifica del lavoro vedeva aumentare costantemente la produttività del lavoro: «la diffusione delle razionalità organizzative indu[sse] fenomeni dinamici anche nelle imprese che non modifica[ro]no gli strumenti di produzione ma si

---

5 M. Romani, *Tendenze e linee di sviluppo del movimento sindacale* in M. Romani, *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi 1951-1975*, Milano, Franco Angeli, 1988, p. 46.

6 A. Accornero, *Per una nuova fase di studi sul movimento sindacale* in A. Accornero (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973*, Milano, Feltrinelli, 1976, p. 60.

7 Ivi, p. 105.

limita[ro]no ad introdurre con maggiore facilità nuovi principi di organizzazione e le conseguenti ristrutturazioni, più o meno accentuate, dei rapporti di lavoro»<sup>8</sup>.

Accogliendo la periodizzazione presentata da Accornero<sup>9</sup>, possiamo anticipare che dopo una prima fase per la CISL caratterizzata dalla riorganizzazione dopo la scissione e da un'adesione alle tematiche produttiviste basate sul ruolo di guida del sindacato per l'industrializzazione, nella seconda metà degli anni Cinquanta il programma sindacale si fece più complesso, e la CISL optò per una maggiore specializzazione dei propri quadri ponendosi come soggetto attivo nello sviluppo industriale ma senza perdere di vista lo sviluppo democratico della vita aziendale e politica del paese.

### 2.1.1 La CISL e il CNP

La sincera adesione al progetto produttivista dei dirigenti cislini e i solidi legami che si instaurarono con il CNP facevano parte di un progetto che, a partire dalla scissione, avrebbe caratterizzato la CISL per l'equidistanza dal sindacalismo marxista e dalla Democrazia Cristiana, anche se il secondo obiettivo venne perseguito con maggiori difficoltà.

Nel 1952 Giulio Pastore dalle pagine della rivista del CNP, "Produttività", affermava che gli interessi del sindacato si identificavano «con quelli della maggiore parte dei consumatori e dei cittadini in generale»<sup>10</sup>: significava prendere atto di una nuova concezione del lavoro, in cui la produttività avrebbe giocato il ruolo di promotore in prima istanza di un benessere diffuso a condizione che questo passasse per una migliore retribuzione e una collaborazione aziendale effettiva.

Pastore gettava un ponte tra mondo cattolico più tradizionale e la concezione che il *productivity drive* si sforzava di imporre, quella di un mercato basato su alta produttività e diffusione dei consumi di massa: «è noto come l'interesse al problema della produttività nasca per il sindacato dalla considerazione che un reale miglioramento del potere di acquisto dei salariati non può derivare altro che dalla possibilità di disporre di una maggiore quantità di beni, la cui produzione richieda un

---

8 A. Carera, *Progresso tecnico e organizzazione del lavoro nell'industria italiana (1950-1960)* in "Annali della Fondazione Pastore", XXII, 1993, p. 35.

9 A. Accornero, *Per una nuova fase di studi sul movimento sindacale* in A. Accornero (a cura di), *Problemi del movimento sindacale*, cit.

10 G. Pastore, *I sindacati operai e la produttività* in "Produttività", n. 4, 1952, p. 299.

minore impiego di fattori, non può derivare che dalla possibilità di impiegare più produttivamente questi fattori»<sup>11</sup>.

All'interno delle aziende il sindacato avrebbe promosso le politiche produttiviste mediando tra lavoratori e direzione, puntando a garantire alle relazioni umane, recente introduzione nel dibattito italiano, un ruolo fondamentale per instaurare un nuovo clima di cooperazione: «si tratta di dare atto del senso di responsabilità che il sindacato dimostra controllando una politica di richieste salariali entro i limiti degli accertati aumenti di produttività di azienda o, ove sia possibile, di settore, riconoscendo in principio e nei fatti, la necessità che i lavoratori traggono benefici immediati da un constatato incremento della produttività, con una maggiore retribuzione loro direttamente attribuita»<sup>12</sup>. Per garantire la partecipazione dei lavoratori al benessere prodotto, il sindacato si sarebbe assunto l'incarico di puntare su strumenti quali la consultazione mista, le comunicazioni bilaterali, l'assunzione di parte delle responsabilità produttive: «è nostra opinione che soltanto quando nell'ambito aziendale si dà il modo al lavoratore di conoscere il quadro in cui le sue eventuali richieste si vengono ad inserire si può pensare che il lavoratore formuli queste sue richieste in modo tale da perseguire effettivamente il vantaggio suo e quello dell'azienda»<sup>13</sup>.

Ancora nel 1956 Pastore ritornava sulla questione delle relazioni umane e dell'organizzazione scientifica del lavoro che, in aziende pilota inserite nei distretti dimostrativi la CISL promuoveva dal 1953. Pastore, consapevole della diffusa ostilità da parte imprenditoriale nei confronti di tali pratiche, rilanciava la sfida proponendo la loro maggiore diffusione anche in altri impianti: «se “chiediamo” l'applicazione nelle aziende dimostrative del CNP di un “premio aziendale di produttività” [...] lo chiediamo in funzione di un suggerimento tecnico in ordine alla stessa esigenza»<sup>14</sup>. Il segretario era supportato dall'esperienza impostata fin dai primi anni Cinquanta riguardo alle tecniche sociologiche e psicologiche, invocandone la diffusione in nome della loro efficacia e scientificità: «quando chiediamo che si portino i lavoratori nelle aziende a partecipare alle responsabilità dell'organizzazione produttiva [...] riteniamo solo di suggerire un buon metodo di organizzazione, quello – suffragato da molte esperienze di studio psicologiche e sociologiche – che pone accanto al sistema gerarchico il sistema della autorità spontanea dei gruppi sociali»<sup>15</sup>.

---

11 Ibidem.

12 Ibidem.

13 Ivi, p. 301.

14 G. Pastore, *Una fondata speranza per i lavoratori* in “Produttività”, n. 2, 1956, p. 142.

15 Ivi, p. 143.



Pastore inoltre si dimostrava consapevole dell'equivoco in cui la CISL sarebbe potuta incorrere e faceva notare la differenza che intercorreva tra relazioni umane e il paternalismo al quale molti le associavano: «qualsiasi tentativo di diretto contatto della direzione aziendale con i lavoratori, anche utilizzando le più moderne e spregiudicate tecniche di psicologia e sociologia del lavoro, è destinato ad essere interpretato iniziativa paternalistica se non si trattano i lavoratori nella loro dignità di “persone che possono accettare o respingere le iniziative padronali”, cioè come liberi soggetti contrattuali»<sup>16</sup>.

L'orientamento del CNP era favorevole allo sviluppo della mediazione sindacale come garanzia della pace sociale; la struttura sindacale avrebbe dovuto implementare la formazione dei propri quadri per garantire il pieno raggiungimento degli obiettivi produttivistici: «se la produttività fosse semplicemente la misura del rapporto tra il prodotto e l'utilizzazione di determinati fattori, o una tecnica di direzione aziendale, essa sarebbe un puro oggetto di scienza (scienza naturalmente anche psicologica e sociale in quanto uno dei fattori della produzione è appunto il fattore umano); ed anche in questa fase scientifica sarebbe utile la presenza di esperti delle organizzazioni sindacali delle due parti»<sup>17</sup>.

L'Ufficio studi e formazione della CISL<sup>18</sup> confermava l'importanza attribuita alle relazioni umane come perno delle vertenze interne all'azienda. L'automatismo, e i nuovi problemi che esso imponeva all'agenda sindacale quali l'aumento della fatica nervosa e l'incidenza delle pratiche organizzative doveva essere affrontato con un'analisi dello sviluppo che partiva dalla fabbrica per cogliere le implicazioni che il lavoro operaio rifletteva sulla società tenendo conto dell'«aumento di efficienza e di reddito, conseguente all'aumento della produttività del lavoro accompagnato dalla partecipazione dei lavoratori ai benefici relativi»<sup>19</sup>.

Il nuovo sindacalista avrebbe dovuto lottare per il miglioramento degli ambienti di lavoro e negoziare, oltre che le retribuzioni, anche i tempi e i metodi; suo principale compito sarebbe stato quello di responsabilizzare il lavoratore così da scongiurare gli effetti negative di pratiche quali l'esame attitudinale e il *Training Within Industry* (TWI) «affinché tali applicazioni non si ispirino alla credenza pseudo-scientifica, così diffusa agli inizi degli studi psico-tecnici [...] che pretende di effettuare una diagnosi

---

16 Ibidem.

17 G. Sacco, *Sindacati e collaborazione nell'impresa* in “Produttività” n. 10, 1953, p. 947.

18 Ufficio studi e formazione CISL, *Il sindacato e l'organizzazione di fabbrica*, Roma, 1955.

19 Ufficio studi e formazione CISL, *Le relazioni umane e sociali nelle aziende*, Roma, 1957, p. 12.

definitiva e infallibile delle abilità individuali, predestinando un uomo ad una occupazione vita natural durante»<sup>20</sup>.

Con una panoramica che guardava all'Europa, il dirigente Remigio Pesso illustrava l'esperienza sindacale tedesca che si era dotata di un centro studi sindacali. In Germania, dove la cogestione era istituita per legge erano attivi tre istituti per l'insegnamento teorico di discipline economiche e politiche a livello universitario, diciotto scuole permanenti per corsi mensili su politica sindacale e organizzazione del lavoro. A Colonia era stato creato l'Istituto Sindacale della Ricerca Industriale e il Circolo per lo studio del lavoro presso il quale erano studiati la valutazione del rendimento, la valutazione dei compiti, l'MTM, il problema del lavoro femminile. Grazie alla formazione dei quadri in istituti sindacali «il movimento sindacale contribuisce all'incremento della produttività, al cui sviluppo il lavoratore parteciperà ove senta di apportare volontariamente il proprio contributo, come un collaboratore dell'impresa, ed abbia la sicurezza di ottenere una equa parte del profitto»<sup>21</sup>.

L'autore ribadiva l'importanza della responsabilizzazione dei lavoratori e di un loro coinvolgimento in un progetto che travalicasse i confini dell'azienda e venisse considerato un apporto al benessere comune: «tale completa aderenza del personale presuppone due fondamentali cambiamenti nell'atteggiamento dell'operaio, cambiamenti che i perfezionati "rapporti industriali" da soli non possono effettuare e che gli interventi istituzionali solo in parte realizzano: la consapevolezza di lavorare non solo per il profitto di pochi [...], la partecipazione alle responsabilità della direzione»<sup>22</sup>.

La partecipazione dei lavoratori ai destini dell'azienda si sarebbe così inserita in un quadro di obiettivi sul piano produttivo e sociale, al fine di instaurare una democrazia nella quale il sindacato sarebbe stato il principale mediatore. In un opuscolo distribuito presso il distretto dimostrativo di Vicenza, i sindacati, in quanto responsabili del miglioramento delle condizioni dei lavoratori, venivano gravati delle responsabilità di formare i quadri affinché fossero preparati e capaci di operare in una situazione in costante evoluzione: «i lavoratori hanno perciò interesse a scegliersi accuratamente i propri rappresentanti perché questi saranno i loro portavoce e potranno rendersi interpreti presso i propri sindacati dei suggerimenti adatti a migliorare il loro lavoro e

---

20 Ivi, p. 23.

21 Ibidem.

22 Ivi, p. 27.

le loro condizioni di vita. Rappresentanti preparati e competenti avranno molte più probabilità di successo»<sup>23</sup>.

Sul “Bollettino studi e statistiche”, pubblicato dalla CISL, una serie di articoli dedicati alle relazioni umane, da poco introdotte in Italia, chiariva le nuove problematiche alle quali il sindacalista doveva rispondere, non potendo più limitare la sua azione alla gestione delle vertenze contrattuali: «un numero maggiore di ore di sonno e maggiore copia di alimenti non bastano più: si richiede un tipo migliore di abitazioni, maggiori comodità nella vita domestica, nutrizione più razionale, un uso ponderato del tempo libero [...] il movimento sindacale, conscio di queste esigenze, deve orientare la propria azione al loro soddisfacimento»<sup>24</sup>.

Nei confronti dell'automazione, la CISL raccoglieva senza esitazioni le sfide che questa poneva, ma perché il suo intervento risultasse idoneo era necessaria la collaborazione di esperti competenti nell'impiego di tecniche volte a limitare le conseguenze negative sulla personalità del lavoratore. Il TWI era ritenuto un mezzo adatto a preparare un lavoratore e conferirgli il senso di responsabilità che il lavoro avrebbe rappresentato attraverso una formazione che fosse assieme tecnica e sociale: «la sede dell'attività per lo sviluppo delle capacità professionali del lavoratore deve essere il luogo stesso di lavoro. Il contenuto di quella attività non deve essere tanto tecnico quanto “sociale-organizzativo”, cioè fondato sull'esigenza di valorizzare la posizione sociale del lavoratore nell'azienda»<sup>25</sup>.

Per quanto riguarda la selezione psicotecnica la CISL, opponendosi ai metodi che definiva pseudo-scientifici, ribadiva la propria idea di umanizzazione dell'impresa come comunità di individui realizzati e non oppressi, cooperanti e non vessati: «non è altro che la trasformazione di una casuale “società” di uomini raccolti insieme per la pressione esterna [...] in una effettiva “comunità” di persone liberamente unite in uno sforzo creativo per la realizzazione di obiettivi valori superindividuali»<sup>26</sup>.

Una partecipazione democratica alle responsabilità delle aziende sarebbe stata possibile con l'introduzione di tecniche avanzate coniugate con un sindacato in grado di mitigarne gli effetti più nocivi: «la gestione ideale, capace di offrire buon terreno al successo della consultazione mista, è una gestione democratica che esalti lo sviluppo

---

23 ACPV, *Produttività perché?*, p. 18.

24 *Le relazioni umane e sociali nell'azienda* in “Bollettino studi e statistiche” n. 1 1954, p. 4 (100).

25 Ivi, p. 8 (104).

26 Ivi, pp. 8 (104)-9 (105).

dell'organizzazione del personale e dei sistemi di lavoro secondo criteri moderni, che abbiano a principale fondamento non soltanto il rispetto della piena integrità personale di tutti i soggetti che si incontrano nell'impresa, ma soprattutto la preoccupazione della costante libera espansione della persona umana, adottando un atteggiamento sincero e convinto di collaborazione con i responsabili sindacali»<sup>27</sup>.

Solo con una preparazione solida e un grande consenso il sindacato avrebbe difeso a un tempo lo sviluppo tecnologico e la personalità del lavoratore, cogliendo l'opportunità di fondare una nuova democrazia industriale: «senza il sindacato sia nell'azienda, sia fuori dell'azienda, non si verifica nessuna difesa e nessuno sviluppo della personalità del lavoratore»<sup>28</sup>.

Il rapporto privilegiato che la CISL intratteneva con il CNP offrì l'opportunità a decine di sindacalisti di recarsi negli Stati Uniti per visitare di persona impianti e sedi sindacali per confrontarsi con le esperienze del paese più avanzato del mondo. Inoltre i sindacalisti avrebbero potuto constatare di persona e vedere applicate le ricette teoriche proposte dagli esperti di natura tecnica, ma anche organizzativa. Rientrati in Italia, i partecipanti alle missioni<sup>29</sup> rendevano conto dell'esperienza svolta diffondendo a loro volta le conoscenze acquisite al fine di generare un processo imitativo virtuoso.

Come si può constatare dagli atti del primo convegno dei sindacalisti reduci da un viaggio oltre Atlantico, degli USA venivano magnificate le industrie e lo stile di vita dei lavoratori, distante dai livelli a cui gli europei erano abituati. Le differenze con l'Europa erano ancora più evidenti quando veniva descritto il clima umano osservato negli impianti nordamericani: «in una azienda dello stato dell'Indiana, una acciaieria che, nel corso di un anno, produce tanto acciaio e profilati quanto ne produciamo noi in Italia [...] il suggerimento dell'ultimo lavoratore viene ascoltato»<sup>30</sup>.

La collaborazione veniva immediatamente collegata al benessere diffuso tra gli operai: «il lavoratore (USA) ha un salario tale, rispetto al costo della vita, che può mantenersi a un tenore di gran lunga superiore di quanto sia possibile all'operaio italiano, livello che auguriamo di poter

---

27      *Le relazioni umane e sociali nell'azienda (seconda parte)* in "Bollettino studi e statistiche" n. 2 1954, p. 3 (147).

28      Ibidem.

29      Cfr. D. Barjot (ed.), *Catching up with America: productivity missions and the diffusion of economic and technological influence after the second World War*, Paris, Presses de l'Université Paris-Sorbonne, 2007 e T.R. Gourvish, N. Tiratsoo, *Missionaries and managers: American influences on European management education 1945-60*, New York, Manchester University Press, 1998.

30      CNP, *I convegni sindacalisti democratici reduci da missioni negli USA*, 9-10 gennaio 1953, Roma, Apollon, 1953, p. 23.

elevare attraverso l'introduzione dei criteri di produttività»<sup>31</sup>.

Il circolo virtuoso produttività-benessere secondo quanto riportato dal giurista Emanuele Levi era legato al sentimento di corresponsabilità che i lavoratori sentivano di avere con la propria azienda: «la collaborazione ad una maggiore produttività da parte dei lavoratori è invece basata non già sugli incentivi ma sul fatto stesso che essendo le trattative a carattere aziendale, maggiore è l'interesse dei lavoratori ad un alto rendimento aziendale per avere sempre più alte paghe»<sup>32</sup>.

Aldo Orlandini dell'INPS confermava: le missioni negli USA avevano tra gli scopi primari quelli di verificare la effettiva pratica delle relazioni umane. Questo presupponeva un sindacato preparato nei diversi ambiti richiesti dalla collaborazione, per garantire il rispetto dei diritti, ma anche per affermare il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori come esperti e consulenti in materia economica e sociale: «la nostra missione ha avuto particolare riferimento, dato l'argomento che si proponeva, alla tecnica industriale, allo studio dei tempi e movimenti, al comportamento delle parti nella determinazione di nuovi cicli di lavorazione, ed alle funzioni dell'ingegnere industriale [...] che assomma in sé, sia quale funzionario di azienda o di sindacato, sia quale libero professionista di volta in volta chiamato come consulente da una delle parti, compiti di carattere limitato, e più particolarmente tecnico, come ad esempio lo studio dei tempi e dei movimenti di un semplice ciclo di lavorazione [...] fino ai compiti di alto interesse aziendale [...] studio della macchine ed economia politica, elettromeccanica e scienza della finanza, economia e politica, fisica e ragioneria»<sup>33</sup>.

Lusignoli del Centro Interministeriale per la Ricostruzione aggiungeva come una migliore integrazione e considerazione del fattore umano avrebbe potuto garantire all'azienda un maggior rendimento: «il fattore tecnologico è marginale, perchè ad un altro fattore, trascurato sinora, si dà oggi la massima importanza: il fattore umano. Per fattore umano si deve intendere non soltanto la migliore e consapevole utilizzazione delle energie umane, ma anche il rispetto della personalità umana [...] il lavoratore deve oggi sentirsi parte integrante dell'aggregato aziendale, deve essere consapevole che col suo contributo di lavoro egli partecipa alla vita dell'azienda considerata come complesso di energie materiali e spirituali

---

31 Ivi, p. 24.

32 Ivi, p. 30.

33 Ivi, p. 46.

tendenti ad un fine d'interesse comune che è di benessere comune»<sup>34</sup>. Nuove prospettive si aprivano dunque per le discipline in grado di implementare il fattore umano e gli studi che ne valorizzassero l'apporto al lavoro industriale, alla base dell'idea di produttività: «la psicologia, nel suo complesso, applicata al lavoro, è forza tale, che deve dare al lavoro un'impronta nuova alla civiltà moderna»<sup>35</sup>.

### 2.1.2 La CISL a Milano: Mario Romani

La necessità di un dialogo tra le istanze cattoliche e quelle tecnocratiche fu alla base dell'opera intellettuale di Mario Romani. Milanese, ancora giovanissimo iniziò la sua opera di elaborazione di una strategia sindacale cristiana in grado di affrontare le sfide che la modernità imponeva. Baglioni meglio di altri descrive il dirigente che nel 1950 fu tra i fondatori della CISL: «Romani ricerca e stabilisce le relazioni dell'azione sindacale con l'economia, l'ambiente produttivo, lo Stato e altri gruppi di interesse e non considera mai il sindacato come un fenomeno secondario [...] Le sue affermazioni sono influenzate e si confrontano con la coeva letteratura economica, sociologica, di psicologia sociale, di teoria e storia del movimento sindacale, di industrial relations»<sup>36</sup>.

La stima che Romani godeva da parte di rappresentanti democristiani appartenenti a correnti diverse gli consentì di approdare ai vertici CISL in cerca di una propria identità e bisognosa di forze intellettuali nuove; così «il sodalizio tra lo studioso e il sindacato [...] nacque in seguito a una ansiosa ricerca da parte di Pastore, di competenze che sostenessero sotto il profilo culturale il cammino del nuovo sindacato»<sup>37</sup> con l'avallo di Gemelli, Dossetti e Fanfani.

Il profilo tracciato da Formigoni lo vuole inquadrato in «un'ottica aliena da furori antimoderni [...] in cui si intrecciavano il solido cattolicesimo pragmatico ambrosiano, con la spiritualità incisiva di Lazzati, centrata precocemente sull'idea di valorizzare la vita laicale come luogo dell'esperienza di fede [...] una peculiare attenzione alle

---

34 Ivi, p. 71.

35 Ivi, p. 75.

36 G. Baglioni, *Il disegno di Mario Romani*, Roma, Edizioni Lavoro, 2005, p. 7.

37 G. Formigoni, *La scelta occidentale della CISL. Giulio Pastore e l'azione sindacale tra guerra fredda e ricostruzione (1947-1951)*, Milano, Franco Angeli, 1991, p. 112.

dimensioni sociali dei problemi del processo di modernizzazione»<sup>38</sup>. Da ciò si comprende come le scienze sociali facessero parte del percorso di questo studioso, ansioso di attribuire ad esse il ruolo costituente della comunità aziendale, nonché di osservatori dei mutamenti della struttura produttiva.

Influenzato dagli studi sul New Deal e sul keynesismo di uno dei suoi maestri, il professor Vito dell'Università Cattolica di Milano, Romani ebbe la drammatica opportunità di entrare in contatto con esperienze industriali e sindacali statunitensi durante l'internamento come prigioniero di guerra negli USA nel 1945. In particolare Romani guardava all'esperienza del New Deal come ad una prospettiva di sviluppo calmierato in cui gli aspetti deleteri del liberismo venivano mitigati dall'intervento dello stato, impegni concreti che «mostravano all'attento osservatore europeo l'impegno ad attuare una nuova fase di bilanciamento tra libero mercato e interesse generale»<sup>39</sup>.

Anche per Forlani un punto chiave nell'elaborazione di Romani fu l'indicazione dei pericoli insiti nel liberismo senza vincoli: «il punto critico decisivo della situazione del paese era individuato nell'intreccio pericoloso dell'ormai visibile ingresso nel vortice della crescita economica, con una persistente arretratezza di articolazione sociale e di consapevolezza culturale nella società civile»<sup>40</sup>. Baglioni fa notare che per Romani «i paesi industriali si avviano verso un regime di economia mista, che necessita di politiche keynesiane [...] con l'economia mista e con l'affermarsi dell'associazionismo sindacale, quest'ultimo non può non partecipare all'operazione»<sup>41</sup> e questo caricava di responsabilità il sindacato, che in un'ottica keynesiana avrebbe costituito il perno su cui far ruotare le politiche del lavoro.

Il dibattito interno al «sindacato nuovo» trovava un punto fermo nel riferimento ai valori occidentali rappresentati dagli USA: «il collante di questo orientamento era l'«ideologia produttivista», elemento centrale della sintesi proposta dagli Stati Uniti all'Europa con il piano Marshall»<sup>42</sup>. Romani sviscerò il rapporto tra valori del mercato e valori cristiani nella prospettiva di un intervento del sindacato sui luoghi di lavoro supportato dalle nuove scienze sociali.

Oltre a «intrecciare le esigenze della crescita economica con l'attitudine a

---

38 Ivi, p. 113.

39 Ivi, p. 118.

40 Ivi, p. 121.

41 G. Baglioni. *Il disegno*, cit, p. 13.

42 G. Formigoni, *La scelta occidentale*, cit., p. 134.

valorizzare la possibilità e la fecondità del conflitto, pur ricondotto a regole precise» la CISL scelse «la volontà di farsi carico di una responsabilità generale nei confronti del sistema [...] allargare l'interesse del sindacato allo stretto ambito dei problemi del lavoro, alla politica economica e all'andamento complessivo della società»<sup>43</sup>. L'adesione al *productivity drive*, non avvenne senza riserve, ma con la completa assunzione delle contraddizioni insite in esso: «i sindacati cercavano primariamente di evitare che questa iniziativa ricadesse alla fine come un semplice nuovo aggravio alla condizione dei lavoratori per quanto riguardava modi e tempi di produzione»<sup>44</sup>.

Romani era consapevole del rapporto indissolubile tra libertà, benessere e sviluppo che doveva guidare l'azione sindacale: «il nodo politico [...] sta nell'assumere in modo diretto, ma in modo distinto ed autonomo rispetto alle strategie della classe dirigente politica e della classe dirigente economica, una partecipazione del sindacato a promuovere e conservare le basi stesse di uno sviluppo industriale in regime di libertà»<sup>45</sup>.

Se il taylorismo aveva fallito i propositi per i quali era stato concepito, cioè l'armonizzazione del lavoro e il miglioramento delle prestazioni, trasformandosi in uno strumento coercitivo, sarebbe stato compito dei sindacati concordare modalità di produzione, tempi, ritmi, retribuzioni, per il benessere generale: «l'integrazione non va intesa come accettazione passiva dei modi di funzionamento dell'impresa; bensì come riconoscimento dell'apporto del lavoro, migliori condizioni del suo impiego e accettazione da parte dell'impresa della tutela collettiva dei lavoratori»<sup>46</sup>.

Romani riteneva doveroso che psicologi e sociologi iniziassero a studiare l'operaio e il suo ambiente di lavoro, proseguendo quel percorso iniziato negli USA giunto a maturazione negli anni della guerra e che aveva portato gli interessi del sindacato ad identificarsi con quelli dell'azienda: «la psicologia e la sociologia industriale, anche sotto lo sprone delle esigenze produttive della seconda guerra mondiale, orientano le loro ricerche sul lavoratore come membro di due società autonome ma correlate ed interdipendenti, l'impresa e il sindacato»<sup>47</sup>.

La prospettiva di Romani era quella di coinvolgere un numero crescente di esperti, che garantissero alle imprese la serietà nella trasformazione epocale che le attendeva e per questo

---

43 Ivi, p. 135.

44 Ivi, p. 140.

45 S. Costantini, *La formazione del gruppo dirigente della CISL (1950-1968)* in G. Baglioni, *Analisi*, cit., p. 128.

46 G. Baglioni, *Il disegno*, cit., p. 17.

47 Ivi, p. 102.



auspicava «un maggior interesse dei ricercatori e delle università (in particolare per quanto concerne l'angolo visuale economico e sociologico) ed un indirizzo unitario tendente alla sintesi delle risultanze offerte dalle diverse limitate visioni»<sup>48</sup>. Ricontrando i limiti formativi che la situazione italiana presentava, si rivolgeva ai giovani invitandoli a intraprendere gli studi sociali per riformare l'industria: «i giovani devono essere incoraggiati a seguire questi ordini di studi, anche creando le possibilità di superare il quadro angusto in cui gli attuali ordinamenti li costringono»<sup>49</sup>.

La formazione professionale di una classe dirigente sindacale che Romani auspicava e che avrebbe garantito al paese lo sviluppo in un quadro di moderne relazioni industriali «in grado di pensare in termini di classe dirigente pura e semplice, in una prospettiva di identificazione dei suoi obiettivi con quelli della comunità nazionale»<sup>50</sup> faceva parte del progetto complessivo di riorganizzazione dei criteri di intervento e di analisi che il sindacato nuovo doveva apportare al dibattito sullo sviluppo.

Per sopravvivere e crescere il sindacato non avrebbe dovuto perdere il contatto con il mondo del lavoro, ma per fare questo in una situazione di «complessa realtà umana che mostra sempre di più di poter essere affrontata soltanto col simultaneo ricorso alle tecniche di indagine proprie delle diverse scienze dell'uomo e della società, nel rispetto più assoluto delle correlazioni e delle interdipendenze proprie alla condizione umana, ed in articolare ad una fase della vita civile dominata dalle esigenze di integrazione dei gruppi e dei gruppi tra loro, oltre che da quelle di sviluppo della persona»<sup>51</sup> ciò voleva dire strutturare un discorso da parte del sindacato che utilizzasse gli strumenti più moderni, compresi quelli forniti dalle scienze sociali.

Romani teorizzava ciò, ma era consapevole che un ostacolo era costituito anche da parte del mondo imprenditoriale, che si dimostrava diffidente nei confronti delle pratiche promosse congiuntamente dalla CISL e dal CNP: «purtroppo da parte della organizzazione sindacale padronale, si tende a perpetuare la politica di non discriminazione nei riguardi delle iniziative dei lavoratori comunisti e democratici, politica basata sì su di una tradizione unitaria preesistente [...] ma anche su un certo persistente horror sindacalis»<sup>52</sup>.

---

48 Ivi, p. 117.

49 Ibidem.

50 M. Romani, *L'organizzazione professionale*, Atti della XXIV Settimana sociale dei cattolici italiani, Genova 23-29 settembre 1951 in G. Baglioni, *Il disegno*, cit. p. 147.

51 M. Romani, *L'impresa nell'economia contemporanea*, Atti della XV settimana dei cattolici italiani, Torino 21-27 settembre 1952 in G. Baglioni, *Il disegno*, cit. , p. 174.

52 Ivi, p. 119.

Ada Ferrari ha visto nell'opera di Romani «una pedagogia culturale in direzione del mondo del lavoro in grado di fare del sindacato un interlocutore maturo delle altre parti sociali»<sup>53</sup>. A questa concezione si opponevano all'interno del mondo cattolico due ostacoli, e le divergenze erano rese più aspre a causa del clima della guerra fredda, che imponeva una polarizzazione ideologica: «una diffusa consuetudine cattolica a non valicare un certo innato provincialismo culturale, optando piuttosto per una deduzione rigida del momento operativo del proprio codificato patrimonio di principi. Il secondo era legato al clima più generale degli anni quaranta-cinquanta, politicamente surriscaldato e incline ad approcci fortemente ideologici ai temi sindacali»<sup>54</sup>.

Romani tuttavia non cessò di guardare alla modernizzazione del sindacato, per superare il limite della dimensione confessionale della CISL, sapendo attingere da esperienze più avanzate a livello europeo, senza perdere di vista le peculiarità italiane: «Francia e Belgio, i modelli di sempre, mantenevano una forte e forse crescente potenza suggestiva come aree di audace rinnovamento pastorale e di precoce elaborazione di una spiritualità operaia decantata da residui paternalistici»<sup>55</sup>. L'impatto del *productivity drive* permise un proficuo scambi anche con i modelli sindacali anglosassoni: «si guarda[va] all'area anglosassone nello sforzo di delineare un modello italiano alimentato anche da una spregiudicata riflessione cattolica sulle proprie ragioni di consanguineità sia in direzione dell'individualismo liberale che del riformismo socialista»<sup>56</sup>.

Mario Romani al congresso nazionale delle ACLI parlò della ricerca sociale applicata all'impresa, auspicando per il futuro una solida collaborazione tra tutti i soggetti che avevano a cuore lo sviluppo economico ma anche sociale. Il sindacato poteva e doveva fare da collante: «chi si pone come obiettivo il raggiungimento e il mantenimento di una completa comunanza di vedute e di interessi nell'ambito di ogni azienda da parte di tutte le persone che a qualsiasi titolo vi operano, esperimenta accanto a chi vuol giungere ad un grado di integrazione dei lavoratori nella comunità aziendale che, pur mediamente garantendone il continuo sviluppo, non fa venir meno la continua ricerca dei punti di equilibrio tra i modi di vedere diversi di individui e gruppi, su cui sembra riposare la fase democratico-industriale dell'incivilimento. Lo psicologo, il sociologo, l'economista, si piegano colle loro varie tecniche all'indagine (non senza pretendere di ignorarsi vicendevolmente) sulla stessa realtà in cui l'imprenditore, il

---

53 A. Ferrari, *La civiltà industriale*, cit., p. 29.

54 Ivi, p. 30.

55 Ivi, p. 76.

56 Ivi, p. 87.

tecnico, il dirigente sindacale, il politico, operano, spesso senza neppur sentire l'elementare bisogno della consultazione reciproca»<sup>57</sup>.

Compiendo un excursus sulle passate tecniche di gestione della manodopera in particolare il taylorismo, definito come fallimentare, Romani riportava l'attenzione sull'uomo al lavoro: «le riflessioni su tali insuccessi, inducono a considerare la ristrettezza dell'approccio economicistico-individuale ed a spronare fisiologi e psicologi ad approfondire le motivazioni fisio-psicologiche dell'insoddisfazione operaia. Nascono la psico-fisiologia del lavoro e la psicotecnica o psicologia applicata all'industria. Nel lavoratore si comincia a vedere l'uomo reale [...] la cui individualità complessa reagisce negativamente ad un condizionamento che lo piega nella azienda ad esigenze ambientali vissute in posizione di estraneità»<sup>58</sup>.

Secondo Romani i limiti alla comprensione dei fenomeni sociali erano dati, oltre che dall'arretratezza della situazione economica, dall'influenza dell'ideologia comunista sui lavoratori «la tragica logica interna che sorregge la negatività imprenditoriale e quella dei lavoratori nei rispettivi confronti, e quindi le difficoltà che si frappongono ad ogni atteggiamento innovatore diretto a spezzare tale antiumana dialettica»<sup>59</sup>. L'assenza di ricerche sociali «impedisce alle minoranze dotate di animo pionieristico di poter correttamente porsi sulla strada delle esperienze e delle realizzazioni [...] come impedisce l'accostamento alle idee man mano proposte in altri Paesi»<sup>60</sup> con evidente riferimento alle correnti sindacali e delle associazioni padronali coinvolte nelle pratiche produttiviste. L'obiettivo era quello di fare sentire il lavoratore «a pieno agio nell'azienda come collaboratore libero e consapevole e come tale deve essere considerato il gruppo direzionale, si deve al tempo stesso sentire efficacemente tutelato [...] in quanto cessionario delle sue doti»<sup>61</sup>.

Con un'azione congiunta per sopperire a queste carenze il sindacato nuovo avrebbe potuto risolvere e lenire le tensioni interne all'azienda e quelle extra-aziendali operando a livello nazionale per l'«integrazione delle organizzazioni dei lavoratori [...] nel contesto dal quale sgorgano, sulla base dei rapporti tra le forze economico-sociali presenti, le politiche economica e sociale interna e internazionale»<sup>62</sup>.

---

57 M. Romani, *Nuove prospettive nei rapporti sociali d'azienda* in "Realtà sociale d'oggi", n. 8-9, 1952, p. 594.

58 Ivi, p. 597.

59 Ivi, p. 603.

60 Ivi, p. 604.

61 Ivi, p. 605.

62 Ivi, p. 606.

### 2.1.3 “Realtà sociale d’oggi”

La rivista “Realtà sociale d’oggi”, nata per volontà dell’Istituto Cattolico di Attività Sociali (ICAS) di Milano durante gli ultimi mesi di guerra, si affiancava alla formazione dell’Ufficio studi affidato a Romani, a cui era richiesto un contributo per l’elaborazione di una nuova teoria sindacale. L’opera di Romani della prima metà degli anni Cinquanta si ritrova nelle pagine della rivista, che diresse dal 1947, con tutto il suo impegno nel formulare una cultura del lavoro opposta a quella marxista «l’attenzione continua a tutto ciò che riguarda il lavoro e i lavoratori, la loro condizione di vita e di lavoro, le loro organizzazioni [...] la cultura, in una parola, del lavoro e del sindacato, senza la quale neanche le splendide parole delle encicliche rischiano di non avere i necessari sviluppi applicativi»<sup>63</sup>.

Zaninelli afferma che la rivista ebbe il merito di affrontare la crisi identitaria e interpretativa e teorica del movimento sindacale cattolico nella sua fase di rifondazione dopo i traumi bellici: «una cultura sociale che, se pur aveva conosciuto tra la fine dell’ottocento e i primi anni del novecento un momento di particolare fecondità, aveva manifestato progressivamente una grande inadeguatezza ad affrontare i temi che l’evoluzione della vita economica e del lavoro ponevano alla coscienza dei cattolici impegnati nel civile»<sup>64</sup>.

La rivista nel 1950 ripropose estratti del discorso inaugurale dell’anno accademico dell’università Cattolica di Milano del rettore Agostino Gemelli, incentrato sulla pace sociale e sul ruolo dell’università. Gemelli faceva riferimento alla sociologia industriale di Elton Mayo per spiegarne le carenze interpretative dei reali problemi dei lavoratori ed esprimeva la sua preoccupazione per la ricchezza inegualmente distribuita, fonte di ribellione e rovina dell’atteggiamento del lavoratore, alla quale si doveva opporre un sistema di garanzie: «ad un certo momento dei suoi studi, il Mayo dovette riconoscere che il complesso di inferiorità di cui patisce l’operaio, come uomo, e che esplode talora in forma violenta, trova la sua giustificazione proprio nella mancanza di una sicurezza permanente ed estensiva a tutte le attività dell’uomo. In questa conclusione convengono altri studiosi del mondo del lavoro: tra tutti citerò il nordamericano

---

<sup>63</sup> V. Saba, *Quella specie di laburismo cristiano. Dossetti, Pastore, Romani e l’alternativa a De Gasperi 1946-1951*, Roma, Edizioni Lavoro, 1996, p. 59.

<sup>64</sup> S. Zaninelli, *Alle origini della cultura sindacale della Cisl: la rivista “Realtà sociale d’oggi” di Mario Romani (1947-1954)* in G. Baglioni, *Analisi*, cit., p. 163.

Viteless e il francese Friedmann; e questo è anche quanto risulta dalle mie ricerche»<sup>65</sup>. Gemelli, fondatore della scuola psicologica della Cattolica e attivo protagonista del dibattito culturale del cattolicesimo milanese sulle tematiche sociali, nel quale Romani era inserito, vedeva per l'università un ruolo formativo volto ad instaurare un nuovo sistema di rapporti sociali. Le scienze sociali avrebbero ricoperto un ruolo di primo piano nella comprensione della nuova realtà industriale e proprio il loro sviluppo era un tema caro alla redazione di "Realtà sociale d'oggi".

In *Impressioni sulla vita industriale negli Stati Uniti*, Morati confermava quelle impressioni sulle visite a stabilimento americani che si sarebbero susseguite nelle analoghe relazioni di coloro che rientravano da viaggi e soggiorni di scambio culturale. Morati sottolineava tra le altre osservazioni come l'organizzazione dei servizi sociali delle aziende prevedessero strumenti per limitare gli attriti all'interno degli stabilimenti. «si sono elaborate delle casistiche dei motivi di attrito e di malcontento e si insegna ai capireparto come comportarsi nei diversi casi in modo da salvaguardare il prestigio, ma dare anche soddisfazione al postulante quando lo meriti [...] si ha l'esatta percezione che, nonostante il tecnicismo spinto a livelli sconosciuti in Europa, il fattore "uomo" è oggi come ieri prevalente e determinante per il successo o l'insuccesso dell'azienda»<sup>66</sup>.

La rivista riportava i risultati di inchieste condotte tra i lavoratori nel 1952 e nel 1953 nell'area industriale milanese. Questo nuovo metodo di indagine, a cui guardavano con interesse intellettuali e quadri sindacali come Romani, consentiva di operare a contatto dei lavoratori e permetteva una conoscenza più precisa e fondata scientificamente delle condizioni di lavoro, delle aspirazioni, degli effetti dell'automazione nell'industria.

La prima delle due inchieste voleva testimoniare l'equidistanza del sindacalismo cattolico dalle posizioni della CGIL e della Confindustria: «tra un imprenditore ancorato a concetti sociali arretrati ed un lavoratore incitato e teso verso una dittatura proletaria non sarà certamente la legge, da sola, a determinare pace e reciproca comprensione»<sup>67</sup>. Solo un sistema di relazioni umane, a detta degli autori, rappresentava una via d'uscita alla diffusa ostilità nei confronti dell'impresa.

Venivano sottolineati i buoni risultati della assistenza sociale di fabbrica a condizione che essa «venga intesa, per dare risultati concreti, in senso razionale e cioè

---

65 A. Gemelli, *L'università per la pace sociale* in "Realtà sociale d'oggi", n. 2, 1950, pp. 77.

66 A. Morati, *Impressioni sulla vita industriale negli Stati Uniti* in "Realtà sociale d'oggi", n. 10, 1950, p. 584.

67 G. Steidler, *Un'inchiesta tra operai sullo stato delle "relazioni umane" nelle imprese industriali* in "Realtà sociale d'oggi" n. 3, 1952, p. 257.

in quel complesso di azioni atte a creare nell'ambito aziendale un clima, un'atmosfera socialmente corretti»<sup>68</sup>. Compito dell'assistenza sociale di fabbrica sarebbe stata quella di mettere in comunicazione i due mondi per appianare malcontenti e incomprensioni.

L'anno seguente la rivista presentò lo schema di un'altra serie di inchieste a cura delle ACLI milanesi in cui si cercava di ricostruire la fisionomia del lavoro nella metropoli lombarda. Il dato più rilevante che emergeva dai questionari era la modalità con cui venivano stabilite le domande, in base a colloqui detti "incontri sociali" con i lavoratori, come in una conricerca: «gli "incontri sociali" sono un metodo nuovo, introdotto dal Movimento aclista milanese, che tende a sostituire le tradizionali e pressoché inutili conferenze con discussioni su un determinato tema appositamente predisposto ed illustrato, alle quali partecipano tutti i convenuti, talvolta con vivacità, sempre comunque col massimo interesse»<sup>69</sup>.

L'inchiesta forniva un quadro caratterizzato da una diffusa ostilità per le organizzazioni sindacali, dall'inconsistenza dell'azione della commissione interna, di una sostanziale assenza di controlli degli ispettori, e terminava con un invito rivolto agli imprenditori di ispirazione cristiana all'adozione di relazioni umane e regole minime a difesa della dignità del lavoratore. Le ACLI e la realtà sociale di riferimento, quella milanese<sup>70</sup>, si dimostravano così interpreti dei bisogni di conoscenza della realtà sociale che andava maturando in quegli stessi anni, utilizzando peraltro l'inchiesta che «nei Paesi di più evoluta democrazia si è rivelato da tempo strumento preziosi di sussidio all'azione sociale»<sup>71</sup>.

Non mancavano su "Realtà sociale d'oggi" importanti resoconti di esperienze europee, resoconti di scambi nell'ambito delle missioni di produttività e visite conoscitive a realtà industriali e sindacali più strutturate.

Sul numero 3 del 1952 era presentato l'Institut superieur du travail di Lovanio, in Belgio: la struttura, gestita dai sindacati «liberi» era impegnata nella formazione dei quadri sindacali mediante la ricerca di soluzioni utili all'applicazione delle relazioni umane in collaborazione con istituzioni statali e imprenditoriali.

---

68 Ivi, p. 256.

69 L. Clerici, *Risultati di inchieste sociali delle A.C.L.I. Milanesi* in "Realtà sociale d'oggi" n. 3, 1953, p. 230.

70 Sulla peculiarità del movimento cattolico milanese si veda anche la tesi di dottorato di C. Finetti che concentra la sua analisi sul dibattito che portò alla formazione dell'Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti. C. Finetti, *La "responsabilità sociale" dell'imprenditore negli ambienti cattolici lombardi dagli anni Trenta alla Ricostruzione*, Tesi di Dottorato presentata presso l'Università di Bologna, A.A. 2007-2008, relatore prof. L. Ganapini.

71 Ivi, p. 229.

Il diploma in scienze sociali del lavoro prevedeva tra le materie di studio l'insegnamento sociale della Chiesa cattolica, filosofia sociale, organizzazione del lavoro, psicologia sociale, storia delle dottrine sociali, sociologia, storia sociale del Belgio, economia, analisi dei problemi economici del lavoro e legislazione del lavoro. Il diploma in organizzazione del lavoro formava figure capaci di intrattenere rapporti col personale sotto aspetti morali, giuridici e sociali. Secondo Gian Battista Bozzola<sup>72</sup> era evidente come la formazione dei sindacalisti fosse la scommessa più grande nella fase di aspra competizione con le centrali sindacali comuniste: «la formazione di una élite di dirigenti in grado di assumere i sempre più gravi compiti che derivano dalla crescente importanza del “fattore umano” nell'impresa moderna: formazione fondata su un solido insegnamento dottrinale dei principi religiosi e della morale professionale del cattolicesimo»<sup>73</sup>.

Sul numero 7 del 1952 era riportato il resoconto di un viaggio di studio sui problemi della produttività in Francia e Belgio, realizzato dall'Istituto sociale ambrosiano e dal CNP con capo delegazione lo stesso Romani.

Un proficuo contatto con istituzioni pubbliche di formazione e ricerca sui temi sindacali come il CEGOS<sup>74</sup> e il CIERP<sup>75</sup> portò ad una serie di riflessioni sull'utilità per i sindacati di dotarsi di strutture formative che coinvolgessero soggetti sociali diversi «tale partecipazione si deve concretare, secondo il pensiero dei sindacalisti, specialmente attraverso premi collettivi ed individuali, i quali, meglio di un aumento generale dei salari, collegando l'aumento delle retribuzioni all'aumento effettivo della produttività, evitano il pericolo dell'inflazione e possono essere fissati azienda per azienda»<sup>76</sup>.

Le nozioni elaborate dagli istituti di formazione erano messe in pratica in aziende sperimentali come la Telemecanique Electrique: «partendo dal principio che nell'impresa vi sono due tipi di apporti, l'apporto di capitale e l'apporto di lavoro, essi hanno cercato di fare evolvere la situazione tradizionale, provocando una reciproca fiducia [...] gli utili vengono ripartiti per metà, fra azionisti e lavoratori»<sup>77</sup>.

In Belgio i sindacalisti ebbero modo di entrare in contatto con l'OBAP<sup>78</sup>, omologo del CIERP francese. Nel resoconto era elogiato lo spirito democratico che animava l'azione dei sindacati belgi, in grado di coniugare alta produttività con un ambiente di

---

72 Docente di gestione aziendale alla Bocconi di Milano.

73 G. B. Bozzola, *L'istituto superiore del lavoro di Lovanio* in “Realtà sociale d'oggi” n. 3, 1952, p. 245.

74 Commission Générale de l'Organisation Scientifique du Travail.

75 Centre intersyndical d'Etudes et de Recherches de Productivité.

76 Anonimo, *Un viaggio di studio all'estero sui problemi della produttività* in “Realtà sociale d'oggi”, n. 6-7, 1952, p. 525.

77 Ivi, p. 527.

78 Office Belge pour l'Acroissement de la Productivité.

fabbrica umano: «una produzione maggiore a vantaggio di tutti i consumatori, una partecipazione diretta dei lavoratori ai risultati della maggiore produzione [...] per quanto riguarda i comitati d'impresa [...] sia per quanto riguarda le “human relations”, ambedue i sindacati constatano che vi è ancora molto da fare, e puntano ovviamente sulla organizzazione e sulla formazione dei dirigenti operai per modificare la situazione in senso favorevole ai lavoratori»<sup>79</sup>.

Delle esperienze seguite in paesi stranieri, Francia Belgio e Germania erano sicuramente quelli tenuti più in conto dalla rivista di Romani. Sul numero 8-9 del 1952 si parla del CIERP, organismo intersindacale francese per lo studio dell'organizzazione e della produttività. In particolare l'articolo analizzava le modalità con cui l'organismo aveva affrontato l'esperienza delle missioni negli USA di sindacalisti impegnati nel *productivity drive*.

Dalle risposte a un questionario svolto tra partecipanti alle missioni emerse la netta pronuncia a favore dei premi di produttività a compensazione di salari troppo bassi; politica di espansione generale per evitare la disoccupazione; la partecipazione dei consumatori all'incremento della produttività che rimaneva il vero obiettivo.

Il punto ribadito dal CIERP in materia di produttività rimaneva legato alla pianificazione: «la Conferenza ha dichiarato di ritenere che debbano prendersi provvedimenti legislativi riguardo la costituzione di organismi paritetici nazionali, categoriali ed intercategoriali per la produttività [...] il movimento sindacale rivendica la sua parte di responsabilità in questi organismo e così pure in quelli che saranno incaricati di formulare e controllare su scala nazionale il piano di produttività»<sup>80</sup>.

La rivista ritornava sulla tematica della relazione tra sindacati «liberi» e produttività. Archibugi vi analizzava gli atteggiamenti che la CISL riteneva di dover tenere nei confronti delle relazioni del lavoro. Fin dalla scissione e dalla creazione della CISL, il sindacato nuovo ritenne di attestarsi su posizioni di avanzamento democratico dei valori aziendali «una nuova e attenta ricerca della obiettiva posizione generale del sindacato nell'attuale grado di sviluppo della società civile e delle conseguenze che quella posizione ha sulla direzione dello sviluppo ulteriore del movimento sindacale stesso»<sup>81</sup>.

---

79 Ivi, p. 529.

80 Anonimo, *Atteggiamenti di sindacalisti sui problemi della produttività aziendale* in “Realtà sociale d'oggi” n. 8-9, 1952, p. 650.

81 F. Archibugi, *I sindacati democratici e la condotte produttivistica nelle aziende italiane (I)* in “Realtà sociale d'oggi”, n. 4, 1953, p. 295.



Il sindacato avrebbe dovuto partecipare allo sviluppo del movimento operaio a livello internazionale, promuovendo la solidarietà tra i lavoratori, a livelli nazionale, collaborando con gli organismi decisionali e infine nelle aziende. Archibugi sottolineava come la crescita di importanza del movimento sindacale lo conduceva verso un ruolo sempre più marcato «partecipare alle responsabilità delle decisioni interessanti l'intera collettività [...] condotta gradualmente la classe operaia dal processo di trasformazione alla direzione della vita sociale»<sup>82</sup>.

L'obiettivo era quello di una graduale trasformazione del sistema capitalistico, superando ostacoli e resistenze ritenuti dannosi allo sviluppo democratico: «l'im maturità della classe dirigente [...] la struttura arretrata del sistema economico; così anche il basso livello di vita dei salariati»<sup>83</sup>.

Archibugi vedeva nel sindacalismo dei primi anni del dopoguerra un atteggiamento destinato alla sconfitta: il sindacato non doveva mantenere un atteggiamento di contrapposizione, che «ponendo il sindacato fuori dalla naturale dialettica delle forze sociali, quell'atteggiamento, nel nuovo punto di vista, è considerato un ostacolo all'allargamento della sfera di azione dei sindacati»<sup>84</sup>. La CISL aveva assunto un atteggiamento per cui i quadri avrebbero dovuto esprimere una consapevolezza dei nuovi assetti del sindacato: «convinzione, diffusa in tutto il corpo dell'organizzazione, della giustizia dei motivi di ispirazione [...]; reale preparazione teorica»<sup>85</sup>. Per questo la CISL si era data scadenze di breve e medio periodo per indirizzare la politica economica e le relazioni di impresa «rovesciato così il punto di vista, la partecipazione alla gestione anche delle singole unità produttive non è più una "rivendicazione", ma un dovere del sindacato nell'attuazione del suo programma di cooperazione per il miglioramento delle condizioni di sviluppo del sistema economico e sociale»<sup>86</sup>.

Mario Romani interveniva in merito alla produttività sottolineando come l'interesse per gli aspetti economico-sociali avesse caratterizzato i sindacati fin dagli anni in cui il movimento aveva ottenuto riconoscimento in seguito allo sviluppo industriale. In questa prospettiva Romani sottolineava l'importanza che la CISL aveva riposto nella

---

82 Ivi, p. 296.

83 Ivi, p. 299.

84 Ibidem.

85 F. Archibugi, *I sindacati democratici e la condotta produttivistica nelle aziende italiane (II)* in "Realtà sociale d'oggi" n. 5 1953, p. 394.

86 Ivi, p. 397.

creazione del CNP e della conseguente adesione al programma di sviluppo che tale organismo aveva il compito di diffondere: «affinché l'accrescimento della produttività migliori realmente il livello di vita dei lavoratori, occorre che i benefici derivanti siano ripartiti oltre che al capitale e ai consumatori anche direttamente ai lavoratori [...] occorre che i lavoratori partecipino effettivamente, dal livello aziendale a quello nazionale, alla individuazione ed alla applicazione dei mezzi atti a realizzare l'accrescimento»<sup>87</sup>.

Il sindacato nell'ottica di Romani doveva assumere in sé le funzioni che il CNP richiedeva alle strutture pubbliche e aziendali per accrescere la produttività: «l'importanza della cooperazione del sindacato allo studio ed alla applicazione della vasta gamma di misure (dall'addestramento professionale allo studio dei tempi e dei movimenti, dal "confort" psicofisiologico del lavoratore al flusso dei materiali nello stabilimento) suscettibili di migliorare l'efficienza»<sup>88</sup>.

Sullo stesso numero Francesca Duchini<sup>89</sup> presentava la complessa problematica della psicologia industriale, che, ignorata in Italia, doveva iniziare ad avere una valenza di ausilio all'economia per analizzare «lo stato d'animo di insoddisfazione, di inquietudine, di incertezza, qualche volta di ribellione, che caratterizza il lavoro nell'industria moderna»<sup>90</sup>. Criticando l'utilizzo che degli studi psicologici aveva fatto sia Taylor, che si era limitato ad adattare l'uomo alla macchina considerandolo mosso esclusivamente dal guadagno, quanto i psicofisiologi, che si erano limitati a teorizzare il coordinamento dei movimenti e a stabilirne i tempi, intravedeva nella psicologia la funzione di compendio al lavoro di fabbrica moderno.

Rifacendosi alle esperienze statunitensi, l'autore riprendeva i risultati che la psicologia e la psicotecnica avevano conseguito nel miglioramento del clima nei luoghi di lavoro, in particolare per quanto riguarda il senso di estraneità al lavoro di molti individui: «si tratta di reinserire in una comunità, non un lavoratore, in vista del suo rendimento e del suo salario, ma un uomo, in vista dell'esplicazione e dello sviluppo della sua personalità»<sup>91</sup>.

Considerazioni direttamente inerenti le relazioni umane vennero toccate da don

---

87 M. Romani, *Sindacalismo operaio e produttività* in "Realtà sociale d'oggi" n. 6-7 1953, p. 535.

88 Ibidem.

89 Docente di Storia del pensiero economico presso l'Università Cattolica di Milano.

90 F. Duchini, *Problemi ed indirizzi della psicologia industriale* in "Realtà sociale d'oggi" n. 6-7 1953, p. 515.

91 Ivi, p. 517.

Guzzetti<sup>92</sup> sul numero 11-12 del 1954. La concezione della disciplina era esplicitamente indirizzata a coglierne gli aspetti cristiani «sul piano naturale i vincoli maggiori che uniscono i vari uomini sono la comunanza di natura e di origine [...] sul piano soprannaturale i legami più forti sono la comune partecipazione alla natura divina mediante la grazia santificatrice»<sup>93</sup>.

Per questo a suo avviso l'uomo aveva una dignità inviolabile che portava a sostenere «la morale cattolica non può accettare un tipo d'impresa in cui l'uomo sia subordinato alla produzione [...] in cui un gruppo di uomini venga usato come semplice mezzo per il profitto di un altro gruppo di uomini» questa stessa morale, continuava «non può restringersi ad esigere che tutti i soggetti umani partecipanti al processo della produzione si considerino come persone; vuole che si trattino anche come fratelli e si amino l'un l'altro come se stessi per amor di Dio [...] anche i consumatori sono uomini e fratelli»<sup>94</sup>.

Partendo dalla considerazione che l'uomo si caratterizzava in quanto tale per l'intelligenza e la libera decisione Guzzetti specificava che «non si cerca veramente il suo bene se non si tiene conto delle concrete circostanze in cui si trova [...] se non lo si mette in condizione di agire con cognizione e libertà»<sup>95</sup>.

Le relazioni umane si inserivano in un disegno più grande che avrebbe portato alla realizzazione di un disegno che vedeva gli uomini rispettarsi come fratelli: «il problema delle relazioni umane nell'azienda importa in primo luogo tutta una concezione [...] nella quale l'azienda non è che uno strumento per il libero sviluppo della persona umana e per il raggiungimento della beatitudine divina»<sup>96</sup>.

Guzzetti concludeva dicendo che i piccoli accorgimenti dei manuali delle relazioni umane non bastavano: l'azienda doveva radicalmente modificare il suo atteggiamento per divenire una comunità in grado di ridare dignità all'uomo «ci si inganna fortemente se si pensa di fare delle relazioni umane la via nuova per risolvere il vecchio problema dell'impresa capitalistica, ossia la ricerca di mezzi per sorreggere l'impegno del lavoratore. Si avrebbe in tal caso, sotto il pretesto di "relazioni umane", la conservazione di rapporti non umani»<sup>97</sup>.

---

92 Co-fondatore, assieme a G. B. Montini, dell'Istituto Superiore di Scienze Religiose di Milano.

93 G. B. Guzzetti, *Aspetti morali delle relazioni umane* in "Realtà sociale d'oggi" n. 11-12 1954, p. 512.

94 Ivi, p. 513.

95 Ivi, p. 514.

96 Ivi, pp. 515-516.

97 Ivi, p. 516.

## **2.1.4 Il Centro Studi di Firenze**

La scuola di Firenze costituì il banco di prova nella pratica delle proposte teorizzate da Mario Romani e dai teorici del sindacato cristiano. In seguito trasferito a Fiesole, il Centro Studi fu un luogo in cui le personalità che maggiormente influenzarono la cultura della CISL misero le proprie conoscenze al servizio del sindacato in un'opera che aveva come obiettivo quello di formare la prima generazione di quadri. Eletta a sede di convegni internazionali, la scuola testimoniava l'impegno del sindacato "nuovo" anche nella circolazione dei saperi.

Fin dai suoi esordi la scuola sindacale adottò metodi di lavoro e un'impostazione secondo gli schemi provenienti dal mondo anglosassone; questo non solo per quanto riguarda i programmi di insegnamento, ma anche nella sua strutturazione.

La sociologia, disciplina che faticava ad imporsi nel nostro paese, penetrava attraverso esperienze come quella di Fiesole. I docenti della scuola applicavano metodologie e impiegavano un linguaggio ripresi dalle esperienze statunitensi, ma anche da culture sindacali europee in cui la sociologia del lavoro era stata assimilata e tradotta con codici maggiormente riconoscibili.

Se una grande parte del mondo cattolico italiano presentava una tendenza al rifiuto della sociologia del lavoro, il cattolicesimo milanese dimostrò maggiori elasticità ed apertura nei confronti delle scienze sociali. Questo era riconducibile a problemi pratici: il capoluogo lombardo, polo dello sviluppo e centro dell'economia italiana presentava le contraddizioni e i problemi dell'industrializzazione e solo nuovi strumenti e metodologie al passo con i tempi avrebbero permesso una lettura scientifica dei fenomeni.

Il mondo cattolico, stretto tra critica della società industriale e proposta per il superamento degli squilibri da essa prodotti da un lato e collaborazione per una maggiore produttività trovava in Milano lo snodo di queste problematiche e il maggiore centro di elaborazione teorica.

La CISL si dimostrò del resto propensa a sperimentare le nuove pratiche organizzative. Tra gli accordi che nel 1950 il Centro Studi di Firenze siglò, vi fu quello con l'Istituto di psicologia del CNR di Roma in merito ad un servizio di consulenza e collaborazione per la selezione degli allievi: «in tale schema di convenzione è contemplata la selezione psicologica degli aspiranti al Corso progettato da Codesta

Confederazione. Sono inoltre fissate altre possibilità di collaborazione su un piano più vasto e rispondente a necessità non clamorosamente evidenti in superficie ma strutturalmente indispensabili dal punto di vista funzionale e delle responsabilità politico-sociali»<sup>98</sup>.

La psicologia veniva assunta dunque nella costruzione di un organismo dedito allo studio dei problemi sociali del lavoro: «L'istituto nazionale di psicologia del C.N.R. è chiamato a funzionare come organo di consulenza tecnico-scientifica della Confederazione italiana Sindacati lavoratori per quanto riguarda gli aspetti psicologici di problemi sociali d'interesse della Confederazione stessa»<sup>99</sup>. Nei registri del corso del 1954-55 veniva indicato il momento della selezione come fondamentale per la scelta dei sindacalisti da formare mediante un test di psicologia sociale : «un programma formativo dovrà dare ai futuri dirigenti la conoscenza delle idee basi e dei fatti che necessitano sapere per svolgere il loro compito; cioè occorrerà far apprendere: le leggi sul lavoro, sulla sicurezza sociale, sulla legislazione previdenziale, i contratti di lavoro, le nozioni fondamentali di economia, le tecniche di produzione, la situazione economico-sociale del paese»<sup>100</sup>.

I compiti degli psicologi inoltre sarebbero stati quelli della formazione e della diffusione di pratiche che abbiamo visto negli stessi anni assumere un'importanza crescente anche in ambiti lavorativi:

«a) cura la determinazione dei criteri e dei metodi per il reclutamento e la selezione del personale da adibire agli uffici periferici e centrali della Confederazione e da avviare ai corsi di specializzazione; b) esercita la consulenza per l'impianto ed il funzionamento dei laboratori psicotecnici della Confederazione ai fini dell'orientamento professionale (per apprendisti, per minorati, ecc.); c) raccoglie ed adatta quanto risulta dall'esperienza diretta ed indiretta di psicologia generale ed applicata nei vari settori della vita italiana e della documentazione italiana e straniera; d) collabora allo studio della personalità psichica dei lavoratori nelle più varie situazioni di lavoro. In particolare cura studi e ricerche su: - L'orientamento e la selezione professionale – L'adattamento e il riadattamento produttivi – La qualificazione e la riqualificazione professionale – I profili attitudinali e le monografie di mestiere – Il riadattamento sociale dei minorati fisici e i, dei disoccupati, degli emigranti,

---

98 ACS CISL 20.16.5 Lettera di Ferruccio Banisconi alla CISL 23.10.1950.

99 ACS CISL 20.16.5 Schema di convenzione tra il Consiglio nazionale ricerche e la confederazione italiana sindacati lavoratori per il servizio di consulenza scientifico-tecnica per lo studio di problemi psicologici d'interesse sociale, 1950.

100 ACS CISL 23.10 Appunti per il programma del corso annuale di formazione dei dirigenti sindacali, 1954, p. 2.

ecc. – Altri problemi riguardanti il lavoro (la fatica e il restauro, gli incentivi, i conflitti, la gioia del lavoro, scelta dei capi, ecc.) – Il gruppo lavorativo e l'adattamento dell'uomo alla macchina e viceversa – Il lavoro monotono – I problemi psicologici dell'apprendimento; e) collabora allo studio dei metodi di propaganda psicologica e ideologica ai fini dell'educazione sociale dei lavoratori e della organizzazione scientifica del lavoro»<sup>101</sup>.

Il fine dei corsi, che nel giro di sei anni subirono modificazioni strutturali, rimase quello di preparare dirigenti sindacali capaci di affrontare le realtà economiche con gli strumenti dell'analisi sociale e giuridica. Il programma di uno dei primi cicli di seminari esprimeva chiaramente il proposito di formare una cultura sindacale che, affondando le radici nella conoscenza della situazione economica reale, a livello nazionale e d internazionale, avrebbe chiuso ogni spazio all'approssimazione e agli slogan: «le lezioni affronteranno l'interpretazione della situazione economica italiana inserita nel quadro della congiuntura mondiale [...] un esame approfondito farà il punto del particolare modo di porsi dei problemi del lavoro e del sindacalismo nelle nostre circostanze ambientali, e gli sviluppi futuri in relazione all'evolversi della situazione economica»<sup>102</sup>.

Il progetto formativo a lungo termine della scuola sindacale di Firenze si inseriva nell'ottica dell'«instaurazione di una autentica tradizione sindacale»<sup>103</sup> di cui parla Romano Lazzareschi, assistente presso il CS. Carew vede nella costruzione di un'identità sindacale forte l'elemento che maggiormente sarebbe stato perseguito al fine di distinguersi dall'impostazione della CGIL: «at Florence were taught that a union should operate as an association of its members, not, as CGIL unions did, as the general agent of some abstract notion of the working class, and that the factory was the main theatre of activity»<sup>104</sup>. L'educazione dei quadri, che non riguardava esclusivamente il loro impegno nella fabbrica, avrebbe avuto anche il compito di radicare negli iscritti il senso di appartenenza ad un nuovo modo di concepire il sindacato: «una vasta azione di educazione di tutti gli iscritti, mirante a stimolare ognuno di essi a meditare sui problemi, alla luce delle linee programmatiche della CISL, in modo da trasformare un'adesione generica al sindacato in un impegno costante, in una scelta consapevole»<sup>105</sup>.

---

101 Ibidem.

102 ACS CISL 20.16.5 Corso di studi per dirigenti provinciali, 1954.

103 R. Lazzareschi, *Il centro studi nei primi anni di attività (1951-1953)* in "Annuario del Centro studi Cisl" II, 1962-1963, p. 18.

104 A. Carew, *Labour under the Marshall Plan. The politics of productivity and the marketing of management science*, Manchester, Manchester University Press, 1987, p. 177.

105 R. Lazzareschi, *Il centro studi*, cit, p. 19.

I corsi impartiti alla scuola di Firenze non si sarebbero limitati alle lezioni frontali, ma avrebbero fornito gli spunti per riflessioni concrete su economia e società, il vero obiettivo della formazione «intesa come acquisizione di un metodo col quale accostare la realtà socio-economica, al fine di conoscerla correttamente e di dominarla con adeguate soluzioni di invenzione e di iniziativa»<sup>106</sup>.

Il primo corso del 1950 presentava una struttura fortemente orientata alla comprensione degli sviluppi economici nella loro complessità: «un primo periodo a carattere propedeutico e che ha per scopo di dare agli allievi il quadro formativo complessivo dell'ambiente economico tecnico e giuridico in cui il sindacato deve vivere e svolgere la sua azione [...] il secondo periodo, o corso progredito, ha per scopo, oltre che di esaurire l'insegnamento delle materie [...] di curare l'applicazione dei principi appresi nella prima parte del corso»<sup>107</sup>. Gli insegnamenti andavano da *Il pensiero economico degli ultimi due secoli* tenuto da Siro Lombardini della Cattolica di Milano a *L'economia italiana dalla metà del secolo scorso alla prima guerra mondiale* con il prof. Massacesi, che tenne anche un seminario sui *Principi di economia e di economia del lavoro*. Il prof. Gasperini dell'Università di Sassari fu chiamato per insegnare *Economia italiana dopo la seconda guerra mondiale*, il prof. Ardigò *Dottrine e fatti politici*, il prof. Ardemani della Cattolica *Elementi di economia e di organizzazione aziendale*, il prof. Batta dell'ISTAT *Elementi di statistica economica*, il prof. Buffa dell'Università di Torino *Elementi di geografia economica ed economia dell'azienda agraria*. Ancora, il prof. Mira dell'ICAS di Roma insegnò *I fatti economici negli ultimi due secoli*, il prof. Amorth dell'Università di Modena *Elementi di diritto costituzionale ed amministrativo*, l'avvocato Galanti di Roma *Elementi di diritto privato*, il Consigliere di Stato Leonello Levi *Elementi di legislazione sociale*.

Nella seconda parte del corso il prof. Bozzola dell'Istituto Superiore per l'Apprendimento di Milano avrebbe insegnato *Storia del movimento operaio e del movimento sindacale* e *Storia della vita sindacale italiana*, Mario Romani *Storia delle dottrine sindacali*, De Cesaris *Diritto del lavoro e sindacale*, infine per le tecniche sindacali una serie di interventi di esponenti sindacali di diverse categorie completava il ciclo di studi. Il quadro fornito agli allievi era vasto e abbinava agli studi di storia del

---

106 Ivi, p. 20.

107 ACS CISL 20.16.3 Relazione sugli insegnamenti praticati al primo corso della scuola superiore di preparazione sindacale presso il centro studi – Firenze, p. 1.

sindacato principi di diritto ed economia. A questo si aggiungeva il corso assegnato a Mario Romani, l'insegnamento di sociologia del sindacato, seminario che «non ebbe una trattazione autonoma, ma rappresentò delle parentesi nelle lezioni del professor Romani e per inciso fu toccato in altre occasioni»<sup>108</sup>, a testimonianza di come la sociologia fosse la disciplina a cui le altre facevano riferimento.

I primi anni della scuola furono connotati dalla ricerca di una formula adatta a conferire agli allievi una formazione completa, evitando di sbilanciarla esclusivamente su tematiche sindacali. Dal 1953 l'insegnamento delle discipline storiche e sociologiche fu affidato a Mario Romani, Gianbattista Bozzola, Gaetano Ambrico di Matera, Maurilio Andriani di Firenze, Gustavo Jacono della Cattolica di Milano. Ai corsi tradizionali si affiancarono corsi di inglese a cura dell'United States Information Service.

L'ambizione della scuola rimaneva quella di fornire ai futuri quadri gli strumenti che consentissero loro di operare in situazioni diverse, ma tenendo presenti gli aspetti socio-economici: «il programma formativo dovrà cercare di sviluppare le capacità di valutazione delle idee e dei fatti in relazione all'ambiente entro il quale vengono ad essere poste. Si tratta insomma di misurare il grado di influenza che il dirigente sindacale saprà realizzare all'interno dello stesso sindacato (relazioni fra dirigenti e iscritti), nella comunità di lavoro (relazioni con i lavoratori e cogli imprenditori), nella comunità civile (relazioni con partiti, associazioni religiose, autorità locali, opinione pubblica, ecc.)»<sup>109</sup>.

I futuri quadri dovevano affrontare una parte pratica della formazione, che presupponeva la conoscenza diretta di problematiche e situazioni concrete di intervento, momento centrale del percorso di una formazione che trascendeva dalla semplice formula sindacale, l'allievo si sarebbe dovuto cimentare insomma in «inchieste e visite a organismi sindacali e aziendali per prendere cognizione di problemi esistenti in quelle comunità (comune, provincia, azienda) e prendere contatto con i dirigenti e lavoratori al fine di rendersi conto delle condizioni ambientali e psicologiche che di fatto condizionano qualsiasi attività o iniziativa dei dirigenti»<sup>110</sup>.

Se il corso di economia dell'azienda industriale prevedeva come insegnamenti i soggetti dell'economia industriale, il mercato, il finanziamento dell'industria, il bilancio, l'organizzazione sindacale e la produzione, la remunerazione e la produttività,

---

108 Ivi, p. 4

109 Ivi, p. 3

110 Ivi, p. 6.



le relazioni umane<sup>111</sup>, il programma di sociologia del sindacato introduceva gli allievi alle pratiche delle scienze sociali che in quegli anni trovavano diffusione in Italia e si articolavano in: «gli “atteggiamenti” come oggetto della ricerca sociologica, L’“atteggiamento” sindacale, I fattori di “validità” dell’“atteggiamento” sindacale: (ciò che o rende possibile e ne assicura la coerenza e l’istituzionalità rispetto ad una data situazione) a) i fattori soggettivi (i fattori che inducono i lavoratori ad adottare l’“atteggiamento” sindacale e riconoscerne l’istituzionalità relativa ai soggetti interessati); b) i fattori oggettivi (gli stessi relativi all’ambiente), *Le vicende e i problemi dell’“atteggiamento” sindacale nella situazione italiana*»<sup>112</sup>.

Nel 1958 il corso per i quadri sindacali del settore metalmeccanico dimostrava la maturità raggiunta dalla scuola di Fiesole, per quantità di corsi e temi proposti. Il corso, tenuto dal 10 aprile al 14 maggio 1958 vedeva la partecipazione dei professori Saba, Pellegrini, Tani, Venturoli, Scotti, Zaninelli, Frandi che affrontavano 14 corsi seminariali.

Il ciclo di studio aveva l’ambizione di formare dei delegati preparati ad affrontare le questioni organizzative e produttive dell’azienda: «lo scopo che dobbiamo proporci è quello concreto di suggerire delle norme pratiche per risolvere il problema organizzativo di una azienda. È evidente come la soluzione non possa basarsi che su osservazioni dei fatti specifici»<sup>113</sup>. La CISL, in quanto sostenitrice dell’idea di un sindacato del dialogo, per assurgere al ruolo di interlocutore privilegiato della direzione aziendale aveva bisogno di quadri sufficientemente formati nelle questioni riguardanti la gestione.

Il corso per metalmeccanici si caratterizzava per la volontà di analizzare la società e il contesto economico in cui collocare l’azione sindacale: «descrizione sommaria di un sistema economico [...] l’andamento del reddito in Italia [...] la partecipazione del settore industriale interessato allo sviluppo economico generale del Paese [...] i rapporti che intercorrono fra una politica di sviluppo economico e la politica sindacale della CISL in Italia nel presente momento»<sup>114</sup>. I rudimenti di economia aziendale impartiti nel corso invece riguardavano la struttura dell’azienda in relazione alle sue conseguenze sociali: «l’azienda industriale come elemento motore per la formazione del reddito [...] problemi generali di organizzazione: predisposizione dei mezzi, acceleramento del lavoro individuale, programmazione della produzione e del controllo

---

111 Cfr. ACS CISL 23.10 Corso di economia dell’azienda industriale.

112 ACS CISL 23.10 Programma sociologia del sindacato

113 ACS CISL 72.1 Corso metalmeccanici 1958.

114 Ibidem.

(in particolare della produttività del lavoro e suo significato)»<sup>115</sup>; parallelamente venivano presi in considerazione gli aspetti concreti della produttività: «consistenza e caratteristiche delle aziende del settore industriale interessato [...] investimenti e loro redditività [...] relazione fra evoluzioni tecnologiche specifiche del settore e occupazione»<sup>116</sup>, infine i problemi più strettamente legati al sindacato.

La parte finale del corso si strutturava attorno agli obiettivi che la CISL intendeva raggiungere nell'immediato sul piano contrattuale: «il miglioramento del livello retributivo (nuove tecniche: la produttività, gli incentivi, le qualifiche e la valutazione delle mansioni, la valutazione dei meriti)»<sup>117</sup> e considerava essenziale in questo senso l'instaurazione di un nuovo clima aziendale, basato sulla distribuzione delle responsabilità, sul dialogo e sulle comunicazioni: «il miglioramento delle relazioni di lavoro (il fatto umano: uomo, gruppo, azienda; la partecipazione dei lavoratori alle responsabilità direzionali; critica ai tentativi tradizionali di partecipazione e di inserimento di natura giuridico-istituzionale e in funzione del potere politico; significato e obiettivi della “consultazione”)»<sup>118</sup>.

La relazione conclusiva sul corso tenuto ai sindacalisti del settore chimico dal 27 maggio al 26 giugno 1958 costituisce un esempio dell'impostazione che stava alla base dei corsi di Fiesole: «ponendo l'intero programma sotto il profilo della dinamica del “fattore lavoro” (sia nei suoi aspetti più economici – occupazione, disoccupazione, modalità di prestazione, di remunerazione, di organizzazione del lavoro – sia di quelli sindacali)»<sup>119</sup>.

Il corso era strutturato in modo che il sindacalista potesse avere un quadro complessivo delle dinamiche aziendali sul piano organizzativo e legislativo. Per quanto riguarda le scienze organizzative, esse venivano accolte come una miglioria tecnica «lo studio dei tempi di lavorazione ha scopi perfettamente paralleli a quelli della scienza: si studiano rapporti fra quantità di lavoro eseguito e tempo impiegato»<sup>120</sup>. Il calcolo dei tempi era percepito non come un sopruso o uno strumento di sfruttamento, ma in quanto scienza organizzativa per la programmazione e la pianificazione, utile alla migliore distribuzione della fatica del lavoratore: «gli obiettivi d'impiego dei tempi di

---

115 Ibidem.

116 Ibidem.

117 Ibidem.

118 Ibidem.

119 ACS CISL 72.2.5 Relazione sul corso chimici 27 maggio 26 giugno 1958.

120 ACS CISL 72.1.6 Calcolo dei tempi di lavorazione, p. 1.

lavorazione sono quindi: rilevare dei tempi ed elaborare dei dati per creare una base di previsione del tempo di lavorazione da usare come elemento direttivo nelle varie fasi dell'organizzazione produttiva»<sup>121</sup>.

Come vedremo in seguito esponendo il pensiero di Silvio Leonardi, dell'Ufficio Studi della CGIL lombarda, andava in quegli anni diffondendosi tra i sindacalisti un atteggiamento pragmatico nei confronti della misurazione tempi e metodi. Tale atteggiamento proponeva una lettura che non si opponesse ideologicamente all'introduzione di quella che rimaneva una tecnica, che pur rischiava di divenire oppressiva, ma di studiarla per apportarvi le modifiche necessarie affinché fosse di beneficio per i lavoratori: «lo studio del lavoro eseguito dagli operai attuato col metodo analitico, suddividendo il tempo in elementi, ci segnala gli errori che compie l'operaio stesso e indica la via per giungere all'impianto di un sistema razionale di calcolo preventivo dei tempi di lavorazione [...] è appunto compito della scienza e della tecnica quello di prevedere quale sia l'ordine [...] il lavoro dell'uomo è sempre esistito ma lo studio dei tempi e dei movimenti tende a disciplinarlo per ottenere il massimo risultato»<sup>122</sup>. Per il sindacalista l'obiettivo doveva essere quello «concreto di suggerire delle norme pratiche per risolvere il problema organizzativo di una azienda»<sup>123</sup>: per questo un questionario diffuso tra i lavoratori avrebbe aiutato il sindacato a proporre miglioramenti alla direzione.

Il corso per il settore delle confezioni in serie presentava uno schema molto simile a quello di una inchiesta sociologica in quanto invitava ad analizzare secondo uno schema preciso la propria azienda: generalità, dimensioni, problemi di mercato, prodotto, organizzazione della produzione, studio del lavoro. Particolare attenzione era riservata alle relazioni umane, il cui impiego avrebbe dovuto occupare una parte rilevante del questionario: «esiste un regolamento aziendale? È soddisfacente o dà luogo a frequenti malcontenti? Si fa ricorso spesso a provvedimenti disciplinari [...] come vengono trasmessi i comandi [...] ? si raccolgono suggerimenti o reclami provenienti dalle maestranze e come (attraverso cassette dei suggerimenti – tramite i capi intermedi – attraverso la C.I. – altri modi e quali)? Esistono forme di consultazioni periodiche [...] ? esistono Comitati di Consultazione Mista?»<sup>124</sup>.

Sul ruolo del Comitato di Consultazione Mista nelle aziende, nell'archivio del

---

121 Ibidem.

122 Ivi, p. 2.

123 ACS CISL 72.1.6 Come porre in termini concreti il problema organizzativo, p. 1.

124 ACS CISL 73.1.4 Corso FUILA per il settore confezioni in serie.

Centro Studi sono presenti i fascicoli relativi all'industria tessile Bassetti. Presso tale azienda infatti, operava un Comitato Aziendale per la Produttività, al quale partecipavano i tre sindacati, che collaboravano con esponenti della direzione per cui «il principio del lavoro congiunto comporta per le parti l'adesione leale alla consultazione e alla collaborazione»<sup>125</sup>. Il caso proposto evidentemente costituiva un successo sul campo delle idee veicolate presso la scuola CISL e forniva un esempio concreto di come un organismo consultivo su problematiche tecniche potesse superare gli equivoci costituiti dalle Commissioni Interne.

Le parti attive nel comitato esplicitavano la volontà di seguire i principi che abbiamo visti esposti presso la scuola di Fiesole: «la collaborazione si prefigge di unire gli sforzi e gli intenti delle due parti per assicurare all'Azienda il buon successo sul mercato ed i più alti livelli di efficienza interna, sviluppando procedure e metodi migliori, riducendo gli sprechi e gli arresti sul lavoro e comprimendo i costi di produzione e le spese generali. Ciò avrà anche per effetto di rendere i prodotti accessibili ad un maggior numero di consumatori, di assicurare ai lavoratori il massimo livello di occupazione, la loro qualificazione e valutazione, l'incoraggiamento dell'iniziativa dei singoli e il miglioramento delle condizioni di lavoro e retribuzione»<sup>126</sup>.

Nella riunione del Comitato Aziendale del 27 febbraio 1958 i delegati sindacali, i rappresentanti delle maestranze e la direzione, discutendo del pattugliamento dei telai al fine di evitare la rottura dei fili, proponevano un rinnovato impegno dell'azienda nell'azione formativa. La formazione avrebbe consentito minori sprechi e un aumento della produttività e tale richiesta giungeva dalle maestranze.

Per quanto riguardava l'organizzazione scientifica del lavoro, anche la rappresentante della CGIL si dichiarava soddisfatta dei progressi che l'adozione dei nuovi principi: «il nuovo metodo di lavoro [...] è stato ben accettato anche perché razionalizza e organizza meglio un lavoro che era già fatto, ma in modo approssimativo, dalle operaie più esperte»<sup>127</sup>.

Collegandosi alla scientificità che sottostava alle scelte della direzione in direzione della razionalizzazione degli impianti, il direttore, dottor Piero Bassetti aggiungeva come l'OSL fosse adottata a vantaggio dei lavoratori: «è scientificamente dimostrato che l'organizzazione metodica

---

125 ACS CISL 25.3 Accordo aziendale Bassetti del 14 maggio 1958.

126 Ibidem.

127 ACS CISL 25.3 Verbale riunione Comitato Aziendale Bassetti del 27 febbraio 1958, p. 3.

del lavoro, permettendo un reale risparmio di energia, rende possibile non aumentare l'erogazione di lavoro pur con assegnazioni maggiori di macchinario»<sup>128</sup>.

Il rappresentante CISL sottolineava in quella sede come fosse necessaria una comunicazione capillare tra le maestranze al fine di ottenere un'adesione completa e consapevole al programma produttivistico. Seguendo le indicazioni del sindacato, egli riconosceva alle comunicazioni bilaterali la funzione di stimolare la collaborazione e appianare le dispute causate spesso dalle incomprensioni: «alla spiegazione tecnica per es. sul pattugliamento, dovrebbe seguire una spiegazione del sistema produttivistico, dei suoi scopi e dei vantaggi retributivi. C'è poi il timore dell'esuberanza di manodopera, causata dalla riorganizzazione dei reparti; occorrerebbe dare assicurazioni circa il reimpiego dei lavoratori che il progresso tecnologico rende eccedenti il fabbisogno. Solo a queste condizioni [...] si potrà ottenere l'adesione delle maestranze»<sup>129</sup>.

Ultimo esempio virtuoso fornito dalla Bassetti era l'istituzione di un ciclo formativo basato sullo scambio tecnico tra elementi di diverso grado gerarchico. Accanto alla funzione strettamente tecnica, il momento di scambio avrebbe contribuito alla conoscenza reciproca nell'ottica dell'interazione tra tecnica e scienze sociali: «anticipando un'eventuale obiezione egli avverte che si è preferito l'aspetto tecnico della formazione piuttosto che quello sociale dato che la preparazione tecnica è la premessa indispensabile perché un capo possa essere efficiente anche sotto quest'ultimo aspetto. Lo stesso dibattito del problema tecnico, diventerà occasione di incontro e consultazione, vera scuola di formazione sociologica del capo»<sup>130</sup>.

Nel 1959 vennero istituiti a Firenze in collaborazione con il CNP corsi di formazione per tecnici del lavoro, nuove figure destinate ad aziende sperimentali: «una azione di assistenza, in concerto con l'attività del CNP, ai lavoratori delle aziende in cui sono o si debbono costituire i Comitati di Consultazione Mista»<sup>131</sup>. Nelle discipline impartite al corso veniva riscontrata una evidente base sociologica: principi di economia, economia aziendale, ma anche cronotecnica, organizzazione e relazioni industriali e umane al fine di «portare ad una sufficiente conoscenza delle tecniche produttivistiche aziendali connesse col fattore lavoro, nonché delle tecniche sociali connesse con la C.M.»<sup>132</sup>.

---

128 Ibidem.

129 Ivi, p. 4.

130 Ivi, p. 5.

131 ACS CISL 111.12.2 Progetto per Corso tecnici del lavoro, 31 luglio 1959, p. 1.

132 Ivi, p. 2.

Nel 1960 un corso per esperti della comunicazione e consultazione mista in collaborazione col CNP aveva invece l'ambizione di formare tecnici in grado di partecipare alla contrattazione collettiva, unita alla capacità di studiare le problematiche connesse al lavoro: «il corso è diretto a formare un certo numero di sindacalisti in materie riguardanti le tecniche della remunerazione connesse alla produttività, le tecniche di organizzazione e studio del lavoro e le tecniche di collaborazione aziendale»<sup>133</sup>.

L'anno seguente, un seminario organizzato dal Centro Studi presso Bardolino sul Garda si occupava del nuovo ruolo del sindacalista dettato dalle trasformazioni che investivano il lavoro e che obbligavano ad un aggiornamento in termini contrattuali. All'economia, alla tecnica e organizzazione del lavoro, alla valutazione della remunerazione, si affiancavano attività pratiche come l'utilizzo dello psico-dramma: «il punto di interesse era rappresentato appunto dalla necessità di preparare uomini del sindacato sul piano tecnico-produttivistico sia in vista dell'azione specifica per la costituzione e l'assistenza dei Comitati di Consultazione Mista e della loro disponibilità per tale compito [...] sia per la normale azione sindacale a livello aziendale tendente sempre più a comprendere nella sfera contrattuale nuovi aspetti derivanti dall'introduzione delle moderne tecniche aziendali»<sup>134</sup>.

All'inizio degli anni Sessanta lo spirito della scuola era decisamente mutato e i corsi proposti erano indirizzati più marcatamente alla preparazione tecnica dei quadri sindacali aziendali: «si è tenuto strettamente distinto il piano tecnico da quello sindacale e ciò col proposito di fornire nozioni strettamente tecniche sia per dare una visione esatta della strumentazione tecnica sia per far conoscere alcuni aspetti della logica ambientale che presiede all'applicazione delle tecniche stesse»<sup>135</sup>.

La tecnica diveniva il metro per valutare le proposte da avanzare in sede di consultazione mista, per questo era ritenuto necessario che le nuove figure fossero in grado di avere una visione complessiva del ruolo dei lavoratori e dell'impresa nella società: «da notare in particolare lo sforzo compiuto dai partecipanti per restare entro il campo della critica tecnica, evitando di portare le tesi sindacali a sostegno della propria impostazione e facendole invece filtrare nella logica interna della materia e dell'argomento attraverso la valutazione scientifica e tecnica»<sup>136</sup>.

---

133 ACS CISL 111.12.3 Proposte per l'ordinamento del "Corso di formazione in tecniche della remunerazione, studio del lavoro e consultazione mista" diretto a sindacalisti della CISL e della UIL.

134 ACS CISL 111.12.3 Relazione sul "Corso di formazione in tecniche della remunerazione, studio del lavoro e consultazione mista" diretto a sindacalisti della CISL e della UIL (Bardolino sul Garda 10/2-24/3/1960), p. 1.

135 Ivi, p. 2.

136 Ivi, p. 3.

La scuola di Fiesole fu anche centro di incontri internazionali, per la sua vocazione naturale ad ospitare convegni e seminari situata com'era nel verde della collina toscana. Questo costituì uno dei punti di forza della CISL, che otteneva credibilità sindacale e offriva opportunità formative ad un apparato che continuava a manifestare difficoltà di radicamento sui luoghi di lavoro. In particolare la creazione del network europeo dei sindacati liberi fu per la CISL un momento costituente della propria identità.

Dal 27 aprile al 15 maggio 1958 si tenne a Bruxelles un seminario sulla formazione sindacale. Si riconoscono in quella sede, tematiche fatte proprie dalla CISL sulla formazione dei sindacalisti: «le terme “éducation ouvrière” doit être considéré comme s’appliquant aux activités éducatives destinées à des travailleurs salariés ou appointés ou d’un statut économique et social similaire et concernant des études d’ordre social et culturel ayant pour but d’élargir leurs horizons et de leur permettre de s’engager d’une manière plus efficace dans la vie économique, sociale, culturelle et politique de la communauté»<sup>137</sup>.

Dotati di caratteristiche quali «l’imagination, la persévérance, le courage, la compréhension humaine»<sup>138</sup> gli educatori sindacali, che in Italia venivano formati a Fiesole, erano il pilastro su cui la CISL europea fondava la propria azione «la confiance, les capacités et la détermination d’agir au sein de leurs syndicats en vue d’organiser les inorganisés, d’améliorer leur statut et leur niveau de vie et d’étendre leur influence dans les affaires économiques, sociales et politiques de la société»<sup>139</sup>.

Una formazione che garantisca l’indipendenza e la capacità di prendere decisioni era collocata nel contesto più ampio dello scontro in atto con le forze comuniste: «la C.I.S.L. doit mettre en oeuvre toutes ses ressources pour développer le vrai sens de la liberté par opposition à l’attitude servile et à l’obéissance abjecte à l’égard de gouvernement et de politiciens, qui sont la caractéristique des forces communistes et totalitaires»<sup>140</sup>.

La formazione dei quadri sindacali avrebbe dovuto passare per i medesimi esperti di cui si avvalevano le aziende: «il est nécessaire pour les organisations syndicales d’avoir à leur disposition, les services d’experte dans de nombreux domaines tels par exemple, la recherche économique, la psychologie industrielle, la science médicale, l’hygiène et

---

137 ACS CISL 111.9.2 Confederation Internationale des Syndicats Libres, *Seminaire International de 1958 – Oberursel/Bruxelles, 27 avril – 15 mai 1958, Rapport du seminaire*, p. 1.

138 Ibidem.

139 Ivi, p. 2.

140 Ibidem.

la sécurité dans l'industrie et l'énergie atomique et l'automation»<sup>141</sup>. In uno scambio partietico, il sindacato avrebbe proposto agli esperti l'opportunità formativa di rideclinare sul piano sindacale le discipline da essi proposte: «le mouvement syndical devra donc dans de nombreux cas faire appel aux services d'experts qui auront été formés dans les universités ou dans d'autres institutions supérieures. La formation syndicale peut contribuer à assurer à ces experts la compréhension des besoins et des aspirations de la classe ouvrière du mouvement syndical»<sup>142</sup>.

Enorme importanza veniva attribuita alle relazioni umane, il cui sviluppo era considerato come foriero di problematiche nuove alle quali i sindacati non potevano opporre deboli motivazioni, ma era loro responsabilità approfondire e cambiare: «dans ces pays, il est nécessaire de pourvoir à la formation des syndicalistes dans le domaine des relations humaines objectives et des sciences sociales, de manière à ce que les fonctionnaires et les représentants syndicaux soient équipés pour s'opposer aux patrons qui tentent d'utiliser comme un instrument anti-syndical ces experts agissant seulement dans l'intérêt des employeurs»<sup>143</sup>.

Fiesole ospitò l'autunno seguente la seconda parte del convegno. In quella occasione Blau, capo del personale al ministero per le industrie nazionalizzate dell'Austria tenne un discorso che riprendeva i temi finora trattati ribadendo l'importanza della collaborazione nell'industria in cui «les oppositions et les luttes de classes existent encore [...] conséquences des relations existante entre la propriété et le pouvoir, et la répartition du revenu national qui en résulte, en faveur de quelques-uns et au détriment du plus grand nombre»<sup>144</sup>.

La logica che avvicinava tecnocrati come Blau ai sindacati «liberi» era il progetto, di ispirazione keynesiana, della creazione di un forte legame tra industria e sindacati al fine di normalizzare le relazioni industriali in un'ottica collaborativa, almeno per quanto riguardava le imprese nazionalizzate: «le degré d'antagonisme et l'ampleur de la collaboration ne sont pas des grandeurs fixes, ni sur le plan de l'entreprise, ni sur le plan national ni international. Ils varient selon l'évolution dans l'espace et dans le temps des relations économiques et

---

141 Ivi, p. 5.

142 Ibidem.

143 Ivi, p. 6.

144 ACS CISL 111.9.2 Organisation régionale européenne de la CISL, Cours syndical européen 1958, Collaboration entre les partenaires de l'industrie par P. Blau, chef du Personnel au Ministère des Entreprises nationalisées d'Autriche, p. 1.



politiques. Sur de longues périodes, on constate cependant une tendance à la normalisation. Ceci est dû au progrès politique, matériel et culturel de la classe ouvrière; assurément, le développement révolutionnaire des méthodes de production et des sciences sociales joue également un rôle important à cet égard»<sup>145</sup>.

Blau indicava ai sindacalisti presenti le relazioni umane come la via per raggiungere un benessere foriero di miglioramenti del lavoro. La produttività risiedeva nella partecipazione e grandi speranze venivano riposte nell'educazione sindacale sul piano sociologico: «les relations humaines [...] permettent non seulement un meilleur travail, mais également un travail plus soigné et effectué avec plus de sécurité. L'accroissement de la productivité qui en résulte est pour nous un sous-produit souhaitable. Toutefois, le plus important c'est le bien-être moral du travailleur»<sup>146</sup>.

Se le scienze sociali e le relazioni umane venivano considerate la base dei nuovi rapporti aziendali, sul piano nazionale i conflitti avrebbero dovuto risolversi con un sistema sindacale e politico in grado di anteporre il dialogo al conflitto con un atteggiamento più responsabile di tutte le parti interessate in primo luogo all'aumento del benessere: «Au niveau de la nation [...] l'intérêt commun essentiel est de "préparer" un important "gâteau de revenu national" et d'assurer la stabilité économique. Le conflit d'intérêts s'exprime dans la rivalité à propos de la distribution du gâteau. Dans les pays où il existe un mouvement politique ouvrier évolué, la division du travail entre celui-ci et les syndicats est simple: les syndicats sont plus fortement engagés sur les questions salaires-prix; le parti politique l'est davantage dans le domaine d'une "re-distribution" par des mesures appropriées de caractère légal»<sup>147</sup>.

La CISL seppe attingere dal contesto internazionale esperienze di formazione simili al Centro Studi. Una di queste era l'università operaia di Dortmund presso la quale gli operai avevano l'opportunità di ripensare il proprio ruolo nell'azienda: «dopo aver seguito qualche corso di preparazione sociale, vogliono acquistare una competenza dei problemi sociali, in modo da poter occupare al loro ritorno nelle imprese posti di responsabilità nella vita sociale aziendale»<sup>148</sup>.

Nel caso di Dortmund la sociologia ricopriva un ruolo pedagogico e formativo di prim'ordine, e veniva considerata come scienza che, per la visione complessiva dei

---

145 Ibidem.

146 Ivi, p. 3.

147 Ibidem.

148 ACS CISL 144.3 Lavoratori nell'università. L'accademia sociale per gli operai a Dortmund, p. 1.

problemi sociali che garantiva, era ritenuta in grado di responsabilizzare il lavoratore. Il teologo Lutz responsabile dell'accademia dichiarava: «noi ci occupiamo della scienza sociale del mondo attuale [...] lontana da un materialismo unilaterale o da un idealismo e scevro da tutti gli slogans. La nostra meta suprema è la formazione dell'uomo sociale, conscio della sua responsabilità»<sup>149</sup>. La sociologia stava in quel caso alla base della costruzione di una nuova idea di comunità aziendale fondata sull'idea di una partecipazione attiva dei lavoratori: «si studia la sociologia nel campo reale della vita della famiglia, delle imprese e del comune, cercando di trovare la soluzione dei problemi della vita sociale odierna»<sup>150</sup>.

## 2.2 La sociologia alla Camera del Lavoro

«Alla fine degli anni '50 e agli inizi degli anni '60, abbiamo guardato con grande interesse una questione che io ho ritenuto e ritengo irrilevante e cioè se il capitalismo italiano sarebbe stato in grado di risolvere i problemi del paese o no [...] ma la questione più rilevante [...] era vedere cosa in realtà il capitalismo italiano stava già facendo»<sup>151</sup>

Una tappa importante della rinascita della sociologia del lavoro in Italia, i cui sviluppi erano rimasti estranei alle dinamiche delle strutture del movimento operaio, è riscontrabile nel dibattito interno al sindacato degli anni a cavallo del 1956.

Il complesso delle vicende sindacali del dopoguerra conobbe un momento di svolta in corrispondenza della sconfitta della FIOM nelle elezioni interne alla FIAT di Torino nel 1955 e che Aris Accornero designa come momento di passaggio dalla fase del sindacato unitario a quella dell'elaborazione di una strategia autonoma: «vittoria sulla legge-truffa, sconfitta sulle Commissioni interne: questo è il passaggio cruciale che chiude il primo periodo. Mentre la CISL mette a punto una filosofia contrattualistica

---

149 Ibidem.

150 Ibidem.

151 S. Leonardi in PCI Federazione di Milano (a cura di), *Testimonianze e documenti per una storia del PCI a Milano*, Milano, Il guado, 1981, p. 56.

centrata sull'impresa e sul settore, l'impegno della CGIL culmina in una di quelle battaglie nelle quali la politicizzazione classista muove le masse [...] anche se non gratifica il sindacato»<sup>152</sup>. Questa crisi, seguita dal dibattito del 1956, che interessò il movimento comunista mondiale, impose alla Confederazione Generale Italiana del Lavoro una profonda riflessione.

La difficoltà nel mettere in discussione le posizioni dogmatiche e la lettura parziale della nuova situazione nelle fabbriche e nelle città industriali<sup>153</sup> ponevano la CGIL in una condizione di scollamento dalla base operaia, i rapporti con la quale erano già stati compromessi dalle mobilitazioni contro la cosiddetta “legge truffa” del 1953. Quell'occasione aveva palesato la difficoltà di spingere gli operai meno politicizzati a prendere parte a scioperi di segno politico e non contrattuale, ma il segnale non era stato colto.

L'irremovibilità sulle posizioni imposte dall'ortodossia marxista e l'intransigenza della dirigenza sindacale nel sostenere una lettura del capitale destinato al crollo, furono messe in crisi dall'affermarsi nelle fabbriche del fordismo e, accanto ad esso, l'organizzazione scientifica del lavoro e le scienze sociali. Così, se da parte del movimento operaio veniva accolta la teoria di un capitalismo incapace di gestire il progresso e «si sosteneva che solo guerre, riarmi e simili eventi, di deliberata perversione, potessero permettere, in clima capitalistico, una crescita produttiva»<sup>154</sup>, da parte capitalista erano messe in campo iniziative volte all'analisi della condizione di fabbrica e all'organizzazione del lavoro al suo interno.

Vittorio Rieser ritiene sbagliato attribuire alla sinistra marxista un'avversione totale e senza riserve alla sociologia: a generare diffidenza era soprattutto la sociologia delle pratiche di OSL, che vedeva in quegli anni una crescente diffusione e che il sindacato si limitava a bollare come “supersfruttamento”. La sociologia faceva già parte del lessico

---

152 A. Accornero, *Problemi del movimento sindacale*, cit., p. 20.

153 Fabbriche e città, in questo frangente, non potevano essere analizzate separatamente: il loro legame nel dopoguerra superò le tradizionali barriere e, in particolare al Nord, influenzò l'intero processo di sviluppo. Come afferma Giuseppe Berta, parlando del Nord nell'arco di tempo che va dal dopoguerra agli anni Ottanta del secolo scorso, la città e i suoi valori travalicarono i confini degli agglomerati urbani e l'inizio di questo processo va collocato proprio nella prima metà degli anni Cinquanta: «lo smembramento delle grandi fabbriche belliche e la scomparsa totale del mondo bracciantile, il cambio generazionale dell'industria e il reclutamento di una forza lavoro generica e vasta, l'ascesa e il declino degli operai sindacalizzati delle grandi concentrazioni produttive, la scomposizione e la segmentazione dei mondi del lavoro, non sono leggibili separatamente dall'espansione di una città che dilaga al di là di ogni confine, per intridere di valori urbani ogni spazio e ogni relazione sociale», G. Berta, *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Milano, Feltrinelli, 2007, p. XX.

154 L. Cafagna, *La questione settentrionale nell'Italia contemporanea: un'autointervista* in G. Berta (a cura di), *La questione settentrionale*, cit., p. 1.

e delle pratiche sindacali non solo in quanto “uso socialista dell’inchiesta”, concetto che si sarebbe imposto solo alla fine degli anni Cinquanta, ma soprattutto come pratica che permetteva di interagire con il lavoro di fabbrica e analizzarne gli sviluppi.

Rieser fa notare come l’ostacolo maggiore all’apertura a nuove discipline era il fatto che partiti e sindacati marxisti tendevano ad identificarsi con la classe operaia stessa, precludendo in tal modo ogni ipotesi di lettura alternativa delle trasformazioni sociali in atto: «le conseguenze “anti-sociologiche” di questa posizione sono evidenti: la “classe operaia” diventa un concetto che non ha bisogno di una verifica sociologica, essendo perfettamente definito dal riferimento alle organizzazioni»<sup>155</sup>.

Paradossalmente furono proprio gli attacchi condotti dalle direzioni aziendali ad indurre il sindacato ad aprirsi alle nuove scienze sociali, che a loro volta conferirono una rinnovata spinta al movimento sindacale. La CGIL, resasi conto del proprio ritardo culturale, riportò la propria attenzione sui luoghi di produzione, che sembravano suscitare sempre meno interesse in seno al dibattito dei partiti della sinistra italiana: «i problemi della condizione operaia nella fabbrica la cui importanza si tendeva per molto tempo a minimizzare, acquista[va]no un peso (politico e non solo sindacale) crescente, perché proprio in rapporto ad essi avv[enne]iene la ripresa del movimento operaio»<sup>156</sup>.

Giuseppe Berta ha osservato come il movimento operaio si fosse trovato spiazzato di fronte alla dinamica del capitalismo e «sfidato e posto in causa dal fatto che la società risponde[va] alle sollecitazioni dell’industrialismo, presta[va] ad esso le sue risorse migliori e più giovani, si rivela[va] attratta in definitiva dalla promessa di benessere che la grande impresa diffonde[va]»<sup>157</sup>. L’accelerazione dei processi di sviluppo dal 1954 aveva fatto emergere con maggiore urgenza questo dato, che tuttavia scontava la mancanza di un’analisi più approfondita.

Furio Bednarz ha attribuito le ragioni dell’arretratezza culturale del sindacato alla mancanza di un serio ricambio generazionale dei quadri sindacali, uomini formati durante il fascismo e spesso eccessivamente legati alla fabbrica degli operai specializzati e orgogliosi del mestiere, modello che sempre meno rispecchiava la realtà produttiva dei grandi complessi; le fabbriche ristrutturate e uscite dal mini boom della guerra coreana, al cui interno era avvenuto un rafforzamento politico del padronato nei punti più alti dello sviluppo, spezzavano la solidarietà tra i lavoratori e

---

155 L. Balbo, V. Rieser, *La “sinistra” e lo sviluppo della sociologia* in “Problemi del socialismo”, n. 3 1962, p. 175.

156 Ivi, pp. 183-184.

157 G. Berta, *L’Italia delle fabbriche. Ascesa e tramonto dell’industrialismo nel Novecento*, Bologna, Il Mulino, 2006 (2001), p. 140.

scomponevano i processi lavorativi: «il quadro di fabbrica reagiva alla modificazioni della struttura produttiva che minacciavano le basi della sua professionalità. Prevalsa una tendenza ad ostacolare le novità, a rifiutare le trasformazioni in atto. Questi militanti, d'altro canto potevano assolvere il ruolo riservato loro all'interno dell'organizzazione sindacale»<sup>158</sup>.

L'attacco padronale, sulla cui durezza vi è una conformità di vedute da parte di tutti gli storici, colse la struttura della CGIL in un momento di affanno, minata al proprio interno dalla rigidità della propria struttura burocratica. Il sindacato era un corpo che necessitava un serio rinnovamento e il rapporto della dirigenza con la base era segnato dall'incomunicabilità: «l'intreccio tra la sopravvivenza di alcune ipotesi politiche fatte proprie dalle componenti tradizionali della base operaia della CGIL e la grave crisi delle sue strutture organizzative, impedì alla Confederazione di colmare [...] la frattura apertasi tra l'organizzazione e i settori della classe operaia di più recente acquisizione. Non si modificarono i meccanismi di selezione e formazione dei quadri. Nuovi atteggiamenti e spinte conflittuali presenti alla base vennero incanalati in una struttura organizzativa rigida che dava segni di sclerotizzazione»<sup>159</sup>.

Dopo l'indebolimento del 1953, la battuta d'arresto del 1955 non fece che confermare una tendenza già in atto, tanto che Piero Boni, pur non attribuendo colpe eccessive al sindacato, ritiene che «i risultati delle Commissioni interne erano appunto il segno dell'influenza e del legame che il sindacato riusciva a mantenere con la base»<sup>160</sup>. Legame che quindi risultava se non spezzato, fortemente allentato.

Emilio Pugno ha ammesso le colpe della FIOM – ritardo culturale e progressivo scollamento con la base operaia - tanto più gravi in quanto coincidenti al momento in cui Valletta e la dirigenza FIAT si sentì sicura di affondare un attacco al sindacato social-comunista e in quanto emerse proprio nel cuore dello sviluppo industriale italiano dove, con un lavoro di monitoraggio, avrebbero potute esser colte con maggiore anticipo: «a Torino, vi fu un grosso ritardo nell'analisi delle nuove condizioni di lavoro derivanti dal mutato processo tecnologico, dalle trasformazioni attuate nella organizzazione del lavoro. Nel momento in cui la FIAT puntava, attraverso grandi processi tecnologici, ad un nuovo tipo di organizzazione produttiva, la FIOM condusse una campagna di denuncia unicamente contro il taglio dei tempi e l'intensificazione dei

---

158 F. Bednarz, *Strutture organizzative e politica contrattuale della CGIL di fronte al progresso tecnico ed economico. La crisi degli anni '50* in "Movimento operaio e socialista" n. 4, 1981, p. 432.

159 Ivi, p. 444.

160 P. Boni, *Rinnovamento strategico e autonomia operaia* in "Proposte", n. 49, 1977, p. 4.

ritmi senza una analisi approfondita delle cause – cioè del processo tecnologico»<sup>161</sup>.

Per Vittorio Foa la situazione esprime anche la crisi della contrattazione centralizzata, che da Roma dettava linee da seguire nelle vertenze. L'adesione della segreteria centrale alla linea politica del PCI, costituì un limite per le realtà locali nella riformulazione delle istanze di intervento: «nel '55, noi capimmo che il capitalismo era tutt'altro che finito, aveva delle fonti di accumulazione enormi, aveva i meccanismi ben oliati a livello politico ed a livello di fabbrica, sapeva ricostruire una dinamica di sviluppo con delle tecnologie nuove»<sup>162</sup>.

Per questo emerse anche nel sindacato un'altra questione, quella settentrionale, che divenne visibile per i caratteri che lo sviluppo industriale aveva assunto in Italia, nella fattispecie per la presenza a nord-ovest del “triangolo” che sarebbe stato fino agli anni Settanta il cuore dello sviluppo economico nazionale. La questione era tanto più critica per il sindacato, per il fatto che questo tipo di sviluppo metteva in discussione le linee di intervento tradizionali, sovvertendo al tempo stesso i valori di una “classe operaia” idealizzata, che nei fatti stava cambiando: «ricerca e formazione di manodopera, immigrazione e congestione urbana [...] rapporti inediti tra operaio e macchina [...] l'affiorare di prospettive di miglioramenti relazionali fra capitale e lavoro (le “relazioni umane”...), che venivano associate al sospetto riemergere di una disciplina condannata dalla cultura gramsciana e crociano-marxista come la “sociologia”»<sup>163</sup>.

Il sindacato seppe riaprire, tra il 1955 e il 1957, prospettive nuove per l'analisi del lavoro. Innanzitutto abbandonando i presupposti che volevano il capitalismo sull'orlo della crisi; in secondo luogo, entrando nel vivo delle dinamiche tecniche e scientifiche alla base dei processi di modernizzazione, con la consapevolezza che solo un'analisi scientifica avrebbe condotto ad una visione più idonea per un organismo il cui scopo primario era la difesa dei diritti dei lavoratori, come sostenuto da Foa: «in realtà, capire che il capitalismo non era finito e si trasformava significava capire che dovevamo batterci al suo interno, prendere coscienza dei nuovi fenomeni, non aver paura di mettere le mani nell'organizzazione del lavoro, ma entrarci fino in fondo (allora c'era anche chi diceva: per carità, noi siamo marxisti puri, siamo per la rivoluzione, non

---

161 E. Pugno, *Dalla resistenza in fabbrica alla nuova offensiva di classe* in “Proposte” n. 49, 1977, p. 15.

162 V. Foa, *La centralità della condizione operaia* in “Proposte”, n. 49 1977, p. 27.

163 L. Cafagna, *La questione settentrionale*, cit., p. 4.

possiamo occuparci dell'organizzazione del lavoro)»<sup>164</sup>. Foa prosegue osservando come quell'approccio si fosse rilevato fecondo e avesse condotto a due sviluppi: «questo interesse per l'evoluzione produttiva aveva due possibilità di sviluppo. Una era questa: conoscere la realtà della fabbrica per adeguarvisi difendendo l'operaio dalla tecnologia che può creargli danni. L'altra via, più debole, ma che si sviluppò soprattutto nel '59, '60 e '61, era quella di dire: conoscere la realtà per cambiarla, batterla e rompere questo meccanismo; quindi vedere la tecnologia legata al rapporto di produzione, non indipendente dal rapporto di produzione»<sup>165</sup>.

### **2.2.1 Silvio Leonardi e la programmazione economica**

Tra i protagonisti del dibattito che dopo il 1955 aprì una nuova stagione del sindacato, Silvio Leonardi fu tra i dirigenti più capaci di contribuire con idee innovative e letture che guardavano anche al contesto internazionale della ricerca sociale. Leonardi, a capo del Ufficio Studi Economici della CdL milanese dal 1954 al 1957, rappresentò per la CGIL quello che Romani, con la sua idea nuova di azione sindacale, fu per la CISL.

Per ricostruire il percorso che portò Leonardi a dimostrarsi una delle figure centrali nella svolta sindacale, può essere utile ripercorrere la sua esperienza del dopoguerra. Già nel 1946, infatti, l'ingegnere, uscito dalle fila della Resistenza, approdò all'Istituto per la Ricostruzione Industriale, dove collaborò con Gino Martinoli, una delle figure di manager pubblici che maggiormente influenzò il pensiero organizzativo dei decenni Cinquanta e Sessanta.

Martinoli e Leonardi, con alle spalle un periodo di servizio presso l'Ufficio Studi dell'Olivetti di Ivrea, giunti all'IRI presero in carico il compito di riorganizzare il settore delle produzioni meccaniche, teorizzando una "rivoluzione dei tecnici" che avrebbe dovuto, nelle loro intenzioni, cambiare il modo di operare e di pensare dei dirigenti delle partecipazioni statali.

Dal 1946 un'eterogenea composizione di tecnici provenienti da esperienze politiche diverse diede vita alla breve esperienza della Sottocommissione Industria Alta Italia

---

164 V. Foa, *La centralità*, cit., p. 28.

165 Ibidem.

(SIAI). Partendo dal presupposto che le difficoltà economiche non fossero imputabili alle distruzioni belliche, ma che «i maggiori problemi del settore risiedevano altrove»<sup>166</sup>, la SIAI individuava nell'arretratezza dei metodi di organizzazione scientifica del lavoro la principale debolezza italiana. Tale network si propose di «riprendere quel “lavoro di studio” circa l'organizzazione scientifica del lavoro che, per quanto non generalizzato, era comunque stato intrapreso in molte aziende italiane nel periodo tra le due guerre»<sup>167</sup>. Secondo Fabio Lavista la presenza di un tecnico iscritto al PCI come Leonardi accanto a “pianificatori liberisti” non era un controsenso, ma parte di un progetto riformista volto alla modernizzazione industriale: «sulla centralità dell'impresa e sull'importanza di analizzarne il funzionamento, gli equilibri interni, i meccanismi produttivi insisteranno anche alcune componenti minoritarie della sinistra e del sindacato»<sup>168</sup>.

Lontano da impostazioni ideologiche, Leonardi era consapevole dell'importanza di comprendere i processi produttivi dall'interno, evitando di conformarsi alle critiche aprioristiche rivolte ad una ipotetica “stanza dei bottoni”. Conscio del fatto che per fare questo fosse necessaria un'opera di responsabilizzazione e comunicazione, stimava che dovesse essere proprio l'IRI ad accollarsi il compito di imprimere allo sviluppo italiano un'impronta riformista. Come scriveva nel 1946, l'ingegnere riteneva fondamentale che fosse l'IRI a pianificare e armonizzare lo sviluppo industriale: «Iri dovrebbe assumere in forma decisa e definitiva le caratteristiche di organo tecnico al servizio dello Stato. A tal fine l'Istituto dovrebbe sviluppare e opportunamente riorganizzare i servizi Studi e Piani in modo da mettersi in grado di fornire agli organi di governo – o se loro richiesto o per propria iniziativa – ampie ed esaurienti documentazioni sui problemi aventi attinenza con l'intervento statale nell'economia della nazione [...] realizzandosi così la possibilità di formulare direttive ed adottare provvedimenti secondo piani armonicamente elaborati»<sup>169</sup>.

Leonardi esprimeva una visione progressista della modernizzazione auspicando un'alleanza tra tecnici e classe operaia. Lavista sembra scorgere una consonanza tra le critiche che Leonardi muoveva al movimento operaio con quelle che Martinoli

---

166 F. Lavista, *Cultura manageriale e industria italiana. Gino Martinoli fra organizzazione d'impresa e politiche di sviluppo (1945-1970)*, Milano, Guerini e associati, 2005, p. 28.

167 Ivi, p. 27.

168 Ivi, p. 33.

169 AGGF, Fondo Silvio Leonardi 45-47, Analisi dell'IRI.



muoveva alla struttura capitalistica italiana: «era necessario che sia i tecnici abbandonassero posizioni preconcepite di tipo “tecnicista”, come quelle di chi considerava i rapporti di produzione come una componente apolitica che sarebbe stata modificata dal solo progresso tecnico, sia che il sindacato rigettasse l’arroccamento su atteggiamenti “volontaristici”, tipici di quelle correnti ortodosse che vedevano nella conquista del potere politico il solo mezzo utile per trasformare la struttura sociale»<sup>170</sup>.

Il 30 agosto 1946 Gino Martinoli chiedeva a Silvio Leonardi di partecipare agli studi IRI sugli incentivi, decisione concordata con Pasquale Saraceno. Martinoli lamentava una volontà diffusa tra gli imprenditori di soppiantare tecniche produttive organizzative, facendo così ritardare il processo di sviluppo, già messo a dura prova: «anche sotto la spinta di facili slogan politici, si sono in molte aziende abbandonati i cottimi, o questi sono stati falsati nella loro natura, travolgendo con se, in tutto o in parte, l’ingente lavoro di studio, più o meno scientifico ed obiettivo a seconda della serietà delle aziende stesse, e di analisi dei tempi di lavorazione, cui spesso va connesso il problema tecnico delle condizioni più idonee di lavoro e di studio dei movimenti»<sup>171</sup>. Leonardi aderì a questo progetto affrontandone le contraddizioni e scegliendo di confrontarsi direttamente con questioni organizzative spinose, che di lì a poco sarebbero state al centro del conflitto nelle lotte contro il cosiddetto “supersfruttamento”.

Martinoli, lamentando il discredito nei confronti dello studio dei tempi, riteneva di primaria importanza rivedere le esperienze fino ad allora compiute in quella direzione: «lo studio dei metodi per analizzare i tempi di lavoro fa parte dell’organizzazione scientifica del lavoro, sconfinando con la tecnologia vera e propria, con lo studio fisiologico della fatica, e perfino con la psicotecnica [...] Circa lo studio dei premi e degli incentivi si tratta di esaminare sia nei testi italiani che americani, i principali sistemi proposti, ed esaminarne i pregi ed i difetti, i punti deboli ed i limiti di applicazione»<sup>172</sup>.

A Leonardi veniva affidato il compito di prendere in esame diversi sistemi di incentivi, e proporre uno, da adottare presso le industrie meccaniche IRI, ma anche di formulare un possibile progetto di coinvolgimento dei lavoratori: «per poter svolgere un’opera di propaganda e di persuasione nei riguardi delle masse per l’adozione di uno o di determinati sistemi d’incentivo»<sup>173</sup>.

---

170 F. Lavista, *Cultura manageriale*, cit., p. 34.

171 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera da G. Martinoli a S. Leonardi del 30 agosto 1946.

172 Ivi.

173 Ivi.

In seguito, allargando la collaborazione agli ingegneri Zanetti dell'Olivetti e Scherillo dell'OM di Brescia, Martinoli oltre alla struttura in cui articolare il lavoro, insisteva sull'importanza della comunicazione degli obiettivi e sulla necessità del consenso «dare una notevole importanza al fattore pubblicitario, onde fare in modo che il sistema che s'intende applicare possa riuscire bene accetto alle masse lavoratrici»<sup>174</sup>. A questo proposito lanciava una proposta che voleva lo Stato a garante dell'applicazione di metodi organizzativi al reale servizio della produttività e non del semplice sfruttamento: «sarà poi da esaminare se l'analisi del lavoro [...] non debba essere fatta stabilmente ad opera di tecnici che non dipendono direttamente da aziende, ma che appartengono allo Stato, e sono controllati dai Sindacati dei lavoratori»<sup>175</sup>.

Al suggerimento di Martinoli di guardare ai modelli di Misurazione Tempi e Metodi in uso presso l'Olivetti e la FIAT e di consultare la rivista "Tecnica ed organizzazione" Leonardi rispondeva di essere intenzionato ad appoggiarsi alle biblioteche dell'United States Information Service e all'Associazione per i rapporti culturali con l'URSS<sup>176</sup>, per trarre spunto dalle esperienze di pianificazione del New Deal e dei Piani Quinquennali sovietici.

Il 4 ottobre Martinoli chiedendo a Leonardi di trasferirsi a Milano per compiere gli studi sul lavoro, allegava un elenco di opere a cui fare riferimento tra cui Bottazzi e Gemelli, *Il fattore umano del lavoro*; Lichtner, *Time study and job analysis*; Merrik, *Time studies as a basis for rate setting*; Pellegrini, *L'organizzazione del lavoro in uno stabilimento per costruzioni meccaniche*; Gilbreth, *Etude des mouvements appliqués*<sup>177</sup>. Una bibliografia incentrata sull'organizzazione del lavoro e sulle recenti scoperte provenienti dagli USA, la quale ci permette di capire come Leonardi si accostasse senza pregiudizi alle scienze organizzative.

Nei primi mesi del lavoro di Leonardi all'IRI furono coinvolte numerose aziende. A cominciare dal 31 ottobre, l'IRI inviò all'ingegner Zanetti dell'Olivetti, all'ingegner Borello

---

174 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera di G. Martinoli a S. Leonardi del 14 ottobre 1946.

175 Ivi.

176 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera di S. Leonardi a G. Martinoli del 6 settembre 1946.

177 E ancora Freund, *Cronometraggio e organizzazione aziendale*; Maynard e Stegemerten, *Operation analysis*; Fossati, *Corso di organizzazione scientifica del lavoro*; Bruzzone, *Il calcolo dei tempi nelle lavorazioni meccaniche*; Madussi, *La determinazione dei tempi improduttivi nelle lavorazioni meccaniche*; Hegner, *La determinazione preventiva dei tempi nelle lavorazioni meccaniche*; Nider, *Cronometraggio dei tempi di lavorazione*; Diemer, *Wage payment plan that reduced production costs*; Peano, *È possibile disciplinare il cottimo?* Cfr. IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera di G. Martinoli a S. Leonardi del 8 ottobre 1946.

della Navalmeccanica di Napoli, a Scherello dell'ARAR di Livorno, a Cesati della SAFFA di Milano una serie di direttive rispondenti a principi di razionalizzazione uniti a prospettive di misurazione scientifica del lavoro per dividerli ed applicarli. Alla Ercole Marelli<sup>178</sup>, alla Pirelli<sup>179</sup>, alla SAFAR Società apparecchi radiofonici<sup>180</sup>, alle officine Viberti<sup>181</sup>, alla Lancia<sup>182</sup>, ma anche alla rivista "La voce dei padroni"<sup>183</sup> di Milano si chiedeva di condividere i dati del Servizio Tempi per avere un ampio spettro di dati e misurazioni.

Leonardi, che continuava ad essere iscritto al PCI, chiese il parere del partito, per scongiurare possibili equivoci: «è opportuno che vengano chiariti degli indirizzi più precisi possibile»<sup>184</sup>. Dietro questa collaborazione, del resto, c'era l'idea, condivisa da Leonardi, di una collaborazione tra IRI e PCI in prospettiva di una pianificazione intesa come dialettica tra conflitto e organizzazione del lavoro, urgenza confermata anche nella lettera a Di Gioia del PCI<sup>185</sup>.

Nel momento in cui era ancora in piena elaborazione teorica la prospettiva dei Consigli di Gestione, Leonardi ritenne opportuno chiarire le potenzialità insite nella ricerca sull'organizzazione del lavoro, con un ragionamento teso a focalizzare la possibilità di una crescita del benessere generale: «si ritiene possibile realizzare una razionale organizzazione del lavoro senza l'applicazione di salari ad incentivo? [...] sotto la direzione dei Consigli di Gestione non sarebbe possibile organizzare un movimento di carattere nazionale per organizzare il lavoro e conseguentemente la produzione?»<sup>186</sup>.

---

178 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera dell'IRI alla Direzione dell'Ercole Marelli di Milano del 6 novembre 1946.

179 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera dell'IRI alla Direzione della Pirelli di Milano del 6 novembre 1946.

180 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera dell'IRI alla Direzione della S.A.F.A.R. di Milano del 6 novembre 1946.

181 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera dell'IRI alla Direzione delle officine Viberti all'IRI del 18 dicembre 1946.

182 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera dell'IRI alla Direzione dell'IRI alla Lancia di Torino del 7 gennaio 1947.

183 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera dell'IRI alla Direzione de "La voce dei padroni" di Milano del 6 novembre 1946.

184 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera di S. Leonardi a Bruzio del 27 novembre 1946.

185 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera di S. Leonardi a Di Gioia del 10 dicembre 1946.

186 IRI-ASEI, Busta 093 numerazione nera – Corrispondenza con Silvio Leonardi, Lettera di S. Leonardi a Bruzio del 3 dicembre 1946.

## 2.2.2 Esperienze di inchiesta a Milano e Torino

Il lavoro di Leonardi proseguì presso l'Ufficio Studi Economici della Camera del Lavoro di Milano dove approdò nel 1954 per rimanervi fino al 1957. In anni cruciali per lo sviluppo economico e sociale del paese, l'ingegnere poté godere di un osservatorio privilegiato e disporre dei dati forniti dalle commissioni interne delle aziende della provincia con il più alto tasso di industrializzazione d'Italia.

Il lavoro dell'USE può ricondurre inoltre al parallelo lavoro condotto dalla CdL di Torino sulla FIAT e raccolto nel saggio *Nella più grande fabbrica d'Italia*. I punti di contatto tra le schede aziendali dell'USE e questa analisi<sup>187</sup> sono molteplici e testimoniano come le pratiche di inchiesta sindacale, pur prive di riferimenti scientifici, fossero delle elaborazioni mature ed esprimessero una consapevolezza sulle potenzialità degli strumenti propri delle scienze sociali.

Già nel 1949 l'USE tracciava un profilo del grande agglomerato monopolistico Montecatini, le sue implicazioni economiche e sociali in un modo che ricalca le considerazioni che vedremo sulla FIAT. In particolare le osservazioni sulle prestazioni assistenziali e i ricorrenti paragoni con il paternalismo risultano fondamentali per stabilire un filo conduttore che accomunava le analisi delle industrie in uso presso le CdL dei due vertici del triangolo.

Al convegno sulla Montecatini del 1949 le considerazioni svolte dai sindacalisti andavano in direzione di un'analisi approfondita del costo della manodopera: «esaminando gli elementi costitutivi del costo della manodopera, noi vogliamo analizzare l'azione della Società tendente a diminuire detti elementi e conseguentemente il costo stesso. Vediamo dunque che alla formazione del costo della manodopera partecipano sostanzialmente gli oneri contrattuali, gli oneri previdenziali e gli oneri assistenziali di carattere aziendale»<sup>188</sup>. Il welfare aziendale era in particolare analizzato e descritto in quanto funzione paternalistica che l'azienda attuava contro i lavoratori: «Gli oneri assistenziali di carattere aziendale sono rappresentati da quelle somme che il datore di lavoro eroga per permettere al lavoratore di soddisfare in parte

---

187 Cfr. C. Magnanini, *Studiare il lavoro. L'Ufficio Economico della Camera del lavoro di Milano (1948-1966)*, Milano, Archivio del Lavoro, 2001, p. 12: «l'attività dell'organismo ebbe però, grazie anche all'azione comune avviata con l'Ufficio studi della CdL di Torino, diretto all'epoca da Vittorio Foa, il merito di diffondere all'interno del movimento operaio una conoscenza approfondita dei fenomeni economici».

188 ADL, cart. 13-II-B 123, fasc. 1, IV convegno CI del gruppo Montecatini, 15-16 gennaio 1949.

determinate necessità, che comportano uno sforzo economico superiore alle sue possibilità, considerato il potere d'acquisto della sua retribuzione normale. Di questi oneri il datore di lavoro accetta i primi per comperare la manodopera necessaria al processo produttivo; i secondi però perché imposti dalla legislazione sociale; i terzi perché, cercando di soddisfare le necessità dei singoli, riesce: 1) a ritardare la formazione in loro della coscienza di un diritto che, come tale, può essere fatto suo dalla intera classe lavoratrice e da essa rivendicato; 2) a diminuirne la facoltà di resistenza in difesa dei diritti già riconosciuti...fa opera di intimidazione quando si serve dei suoi preposti per diffondere il timore del peggio fra i Lavoratori affinché questi non facciano opposizione [...] fa opera di disgregazione quando alimenta in alcuni rappresentanti dei Lavoratori concetti stridenti con quelli dei loro rappresentanti nell'impostazione e nella risoluzione di determinati problemi [...] fa opera paternalistica quando promette la ripresa del lavoro a condizione che momentaneamente vengano accettate le riduzioni di organico o d'orario»<sup>189</sup>. Solo in seguito le posizioni del sindacato si sarebbero spostate verso una valutazione dell'impatto del welfare aziendale meno come coercizione e più come conquista da diffondere tra il maggior numero di aziende possibile.

Particolare attenzione veniva riservata all'ufficio del personale, dove tecnici e specialisti venivano impiegati nell'attuazione delle relazioni umane, bollate come "americanate" e liquidate come beceri strumenti di asservimento: «la Società si è accaparrata un buon nucleo di dottori e avvocati i quali, compulsando indefessamente voluminosi messali con acume ed una competenza degna di miglior causa, lavorano dieci o dodici ore al giorno, feste comprese e danno direttivo alle Direzioni periferiche atte ad applicare con interpretazione restrittiva i contratti di lavoro, tramite i Servizi del personale e del Lavoro con circolari, lettere, telefonate, telegrammi e ispezioni»<sup>190</sup>. E ancora, la relazione continuava indicando come i monopoli impiegassero i sistemi di welfare per spezzare l'unità dei lavoratori: «le casse mutue aziendali sono di proposito sostenute dagli industriali per spezzare la solidarietà di classe dei lavoratori in quanto piccole e medie aziende, artigiani, contadini ecc., non potrebbe avere alcuna assistenza»<sup>191</sup>.

---

189 Ibidem.

190 Ibidem.

191 Ibidem.

Una relazione sulle colonie estive per i figli dei dipendenti a cura della Commissione Interna della Montecatini, smentisce il rigido rifiuto del welfare aziendale. La CI, infatti, si dilungava nell'analisi delle strutture proposte al soggiorno estivo dei bambini: «si prevede che beneficeranno complessivamente 5200 bambini circa, di cui 5050 direttamente assistiti e 150 assistiti in forma indiretta»<sup>192</sup>. Venivano anche avanzate proposte e descritte le capacità ricettive: colonie sono situate al Lido di Camaiore, Ponte di Legno, Igea Marina, Selva di Fasano, Corniglio e «se, come appare da indiscrezioni raccolte, potrà in avvenire perfezionarsi l'acquisto della colonia nell'Appennino Tosco-Emiliano è legittimo pensare con un certo ottimismo alla possibilità di aumentare il numero complessivo dei bambini assistiti»<sup>193</sup>. Considerato, tuttavia, sotto un altro aspetto, questo documento conferma l'impossibilità per la CI di intervenire sui problemi inerenti la produzione, limitandosi agli aspetti ricreativi e assistenziali dell'azienda.

Lorenzo Bertuccelli distingue in questo momento storico il paternalismo dalla categoria più problematica dell'appartenenza aziendale. Immediatamente dopo la ricostruzione era diffuso nelle grandi fabbriche del milanese lo spirito aziendale anche tra quei lavoratori più vicini al sindacato socialcomunista: «può essere di notevole utilità esplicativa se [...] il paternalismo industriale viene inteso come una categoria storiografica capace di delineare un sistema di rapporti sociali spesso complesso e apparentemente contraddittorio che lega lavoratori e imprenditori»<sup>194</sup>. Nell'analisi che ritroviamo tra le carte dell'USE, l'interesse per le iniziative ricreative dell'azienda da parte dei delegati può essere visto nell'ottica del suddetto sentimento di appartenenza<sup>195</sup>.

Dal resoconto della Conferenza di fabbrica di un altro grande gruppo, la Franco Tosi, emergeva la necessità di un'analisi dello sviluppo economico. Pur partendo dalla teoria "crollista", secondo la quale il monopolio avrebbe costituito la zavorra dello sviluppo condannando il capitalismo alla crisi, venivano percepiti la parzialità e i limiti di questa lettura: «il capitalismo, nella sua degenerazione verso forme monopolistiche, crea e genera sempre maggiori contraddizioni le cui manifestazioni più evidenti sono le crisi di produzione nelle aziende o nelle nazioni più deboli. E le nefaste conseguenze di queste crisi si ripercuotono sulla classe lavoratrice, sotto forma di licenziamenti, di

---

192 ADL, cart. 13-II-B 123, fasc. 3, Commissione interna centrale riunione ordinaria 22-23-24 luglio 1953.

193 Ibidem.

194 L. Bertuccelli, *Nazione operaia. Cultura del lavoro e vita di fabbrica a Milano e Brescia, 1945-1963*, Roma, Ediesse, 1997 p. 143.

195 Ivi, p. 137.

peggioramento del tenore di vita e di miseria generale nelle quali il capitalismo specula con sempre maggiore voracità ed in mille modi differenti. Una classe lavoratrice come quella italiana, politicamente matura e così preparata, non poteva e non può trascurare questi aspetti della situazione che vengono via via maturando e che richiedono l'esame di problemi economici, produttivi, e organizzativi, problemi che fino a ieri sembravano dover interessare esclusivamente la classe padronale»<sup>196</sup>.

L'analisi che veniva abbozzata ricalcava le linee guida che a livello nazionale sembravano ingessare le dinamiche sindacali nelle zone più sviluppate, non permettendo di comprendere le linee di sviluppo e le strategie adottate dal capitalismo italiano: «il nostro Paese sta attraversando una nuova crisi che aumenta sempre più la miseria del nostro popolo, ne riduce o non ne sviluppa il già troppo basso tenore di vita. Conseguentemente l'aumento della miseria riduce e mortifica il mercato interno in una continua spirale [...] I grandi monopolisti, che in questa situazione aumentano sempre più i loro già larghi profitti, traggono lo spunto per allontanare ancora lavoratori, e per aumentare il barbaro supersfruttamento, trasformando le fabbriche in caserme terrorizzando ed escogitando sempre nuovi soprusi per piegare la classe lavoratrice, per aumentare i loro sporchi profitti»<sup>197</sup>

Nell'analisi del rapporto produzione 1938-1952 della Tosi venivano attribuite al capitalismo italiano solo volontà di sfruttamento e di rapina, e scarsa capacità di affrontare i problemi dell'automazione: «se si esaminano dove e perché questa produzione è aumentata si vede subito che la parte più imponente è data dalla produzione del metano, dalla distillazione del petrolio, dalle costruzioni automobilistiche. Orbene le prime due [...] non danno possibilità di occupazione che a un numero scarsissimo di maestranze non specializzate e servono bene a far rimpinguare i monopoli che, come quello del metano, vende il prodotto a un prezzo triplo e quadruplo del prezzo di costo»<sup>198</sup>.

La scheda di un'ultima azienda, la Tecnomasio Italiano Brown Boveri (TIBB), contiene degli spunti interessanti per comprendere come la sociologia del lavoro facesse parte delle analisi sindacali già prima del 1956.

Alla TIBB, che entrò in crisi nel 1953, venne messa in pratica un'inchiesta che

---

196 ADL, cart. 13-II-B 125, Conferenza di fabbrica (1953) Franco Tosi.  
197 Ibidem.  
198 Ibidem.

sondasse l'opinione dei lavoratori nei confronti del sindacato e dell'azienda. Il questionario, distribuito in 200 copie, chiedeva ai dipendenti di esprimersi sulla condizione lavorativa e conteneva, nell'ultima domanda un invito implicito alla mobilitazione per un piano generale per l'occupazione:

1] Com'è la situazione produttiva del tuo reparto?

12 n/p, 20 ottima, 40 buona, 16 stazionaria, 7 incerta, 59 lavoro in diminuzione, 23 scarsezza di lavoro, 17 poco lavoro pessima produzione.

2] Com'è la situazione salariale, di cottimo, di categoria, igienica, disciplinare nel tuo reparto?

cottimo: 1 ottimo, 15 soddisfacenti, 121 insoddisfacenti, 15 pessimo

salario: 1 ottimo, 12 sodd, 121 insodd, 17 pessime

categorie: 1 ottimo, 4 sodd, 25 insodd, 4 pessima

disciplina: 2 ottima, 11 sodd, 14 insodd, 7 da caserma

igiene: 2 ottima, 3 sodd, 5 lascia a des, 23 pessima

3] Credi che la continua chiusura di fabbriche, la crescente miseria generale, non influiranno negativamente anche sulla vostra fabbrica?

16 n/p, 5 no, 157 si, 6 dubbi

4] Non pensi che il tuo intervento attivo, unitamente a quello di tutti i lavoratori possa modificare la situazione della vostra fabbrica e del Paese?

19 n/p, 4 no, 161 si, 8 dubbi<sup>199</sup>

Il modulo del questionario distribuito tra gli impiegati era il medesimo, ma il Lei sostituiva il tu nella formulazione delle domande:

1] Lei pensa che si offra sufficiente possibilità allo sviluppo e utilizzazione delle sue capacità tecniche o che queste vengono soffocate?

2] È soddisfatto della situazione economica e morale nella quale lavora?

3] Crede che la continua chiusura di fabbriche, la crescente miseria generale, non influiranno negativamente anche sulla vostra fabbrica?

4] Non pensa che l'intervento attivo di strati sempre più larghi di lavoratori, nelle questioni economiche e sociali, possa modificare la situazione della nostra fabbrica e nel nostro Paese?

La invitiamo alla conferenza di Officina che avrà luogo il giorno 16 maggio 1953 alle ore 13.<sup>200</sup>

---

199 ADL, cart. 13-II-B 127. fasc. 1, Sintesi delle risposte al questionario tra gli operai TIBB 16 maggio 1953.  
200 Ibidem.



Un altro documento relativo alla TIBB può risultare utile al fine di comprendere l'elaborazione che avrebbe portato Leonardi qualche anno più tardi a formulare la teoria dei tre livelli di sviluppo.

In una nota di protesta, 80 operaie addette all'avvolgimento dei motori si lamentavano per il costante taglio dei tempi nelle lavorazioni. L'accusa, rivolta alla filiale di Baden, era motivata dal fatto che le operaie milanesi dovevano adeguarsi ai tempi delle colleghe tedesche: «con alcuni dati diamo la misura con la quale la Direzione attua uno sfruttamento motivando che a Baden i tempi risultano inferiori a quelli di [via] Castilla (come se le operaie di Baden fossero macchine invece di essere umani)»<sup>201</sup>.

Lo sviluppo tecnologico di un punto, avrebbe osservato invece Leonardi, costringeva tutte le lavorazioni della filiera ad adeguarsi ai ritmi. Nel caso della TIBB si trattava di un processo dispiegato su un piano europeo e l'automazione introdotta a Baden imponeva alla filiale di Milano il taglio dei tempi.

Milano e Torino, due dei vertici del triangolo industriale, rappresentavano i poli dello sviluppo industriale e tecnologico; i sindacalisti che vi operavano furono ben presto costretti a confrontarsi con nuove problematiche ed esigenze di rappresentanza e di organizzazione del conflitto.

Giuseppe Bonazzi, parlando della sociologia della FIAT, indica nei lavori di analisi condotti durante gli anni Cinquanta da sindacalisti e operai licenziati, delle opere che possono a buon diritto essere considerate come studi sociologici anche se «“irrituali”, basate sul dichiarato rifiuto della neutralità del ricercatore, prive di riferimenti al dibattito corrente e di confronti con dati comparabili, condotte con campionature dubbie»<sup>202</sup>. Infatti, aggiunge Bonazzi, lo scopo per cui esse sono condotte, non ne sminuisce l'importanza: «l'intento di suggerire una nuova linea d'azione del sindacato non è un fattore che di per sé pregiudica il valore conoscitivo della ricerca [...] può trasformarsi in un'ipotesi di lavoro attorno a cui aggregare in forma originale informazioni e riflessioni»<sup>203</sup>.

*Nella più grande fabbrica d'Italia*, inchiesta condotta probabilmente da Bruno Trentin prima del congresso CGIL del 1956, nacque con l'intento di analizzare lo stato del progresso

---

201 ADL, cart. 13-II-B 127, fasc. 1, Conferenza di fabbrica TIBB del 16 maggio 1953.

202 G. Bonazzi, *Sociologia della FIAT, Ricerche e discorsi 1950-2000*, Bologna, Il Mulino, 2001, p. 11.

203 Ivi, p. 12.

tecnico e dell'organizzazione del lavoro all'interno del complesso di Mirafiori. Quest'opera rimane, secondo Bonazzi, un buon esempio di letteratura sociologica che «senza alcun riferimento alla letteratura scientifica sull'argomento» ospitò «osservazioni del tutto pertinenti ai discorsi di sociologia industriale più accreditati»<sup>204</sup>.

Come si legge nell'introduzione, il metodo utilizzato non rispondeva a parametri scientifici e il campione intervistato era composto da operai sindacalizzati, il cui punto di vista sarebbe risultato per forza parziale: «la discussione con i dirigenti e gli attivisti sindacalisti della FIAT Mirafiori, i colloqui con gruppi di lavoratori appartenenti a questo grande complesso, hanno costituito il più importante, diretto, vivo materiale di documentazione raccolto nel corso della inchiesta»<sup>205</sup>.

Nell'introduzione Pessi sottolineava l'importanza di pubblicare una ricerca sulla condizione di fabbrica a Mirafiori nel pieno della crisi seguita alla sconfitta della FIOM, proprio alla FIAT: «noi la indichiamo come importante oggetto di studio e di diffusione, nella convinzione che possa contribuire all'affermazione di un più rigoroso metodo di analisi delle situazioni aziendali, e quindi di una politica rivendicativa più aderente i problemi reali della fabbrica [...] può essere assunta come un primo “modello” di indagine, che deve essere migliorato e soprattutto moltiplicato»<sup>206</sup>.

Veniva ribadita l'importanza che un'analisi di quel tipo avrebbe potuto avere per l'azione sindacale, coinvolgendo anche le imprese minori e cogliendo così per la prima volta l'importanza di queste ultime, fin dagli anni Cinquanta elemento caratteristico e portante della struttura industriale italiana ma troppo spesso ignorate dal sindacato: «è auspicabile d'altra parte, che essa sia seguita da altre inchieste, in altre aziende, grandi e piccole, condotte sotto le forme più diverse, che diano alla organizzazione sindacale strumenti sempre più agguerriti per la elaborazione di temi di rivendicazione e di lotta atti a restaurare pienamente nelle fabbrica i diritti e la iniziativa della classe operaia»<sup>207</sup>.

Il quadro complessivo rispecchiava sostanzialmente quello che abbiamo visto applicato per le aziende milanesi a cura dell'USE, segno che la CGIL aveva acquisito

---

204 Ivi, p. 18.

205 S. Pessi introduzione a Ufficio Stampa e Propaganda CGIL, *Nella più grande fabbrica d'Italia, il monopolio FIAT e l'economia italiana, le nuove forme di organizzazione aziendale, le condizioni di vita e di lavoro delle maestranze occupate alla FIAT-Mirafiori in una inchiesta della CGIL*, Roma, Editrice Lavoro, 1956, p. 8.

206 Ivi, pp. 8-9.

207 Ivi, p. 12.

una capacità di analisi delle industrie tale da potersi permettere questo tipo di lavori, smentendo l'avversione totale per lavori di tipo sociologico che altrimenti non avrebbero potuto dare quadri industriali simili.

Nell'economia torinese si constatava l'aumento della disoccupazione in funzione del progresso tecnico e questa tendenza era inserita nelle linee dettate dal potere del monopolio: «l'esempio di Torino dimostra con la massima chiarezza [...] che nelle condizioni attuali della economia italiana non si può parlare di disoccupazione "tecnologica" intesa come fenomeno "ciclico" o, come dicono certi economisti, "frizionale"»<sup>208</sup>.

Nell'analisi compiuta dalla CdL di Torino, erano presenti punti di contatto con le ricerche condotte in altri paesi d'Europa, come la celebre inchiesta condotta da Alain Touraine in un altro stabilimento automobilistico, quello della Renault di Billancourt. In particolare emersero anche a Mirafiori disparità di investimenti da reparto a reparto, più forti nei reparti centrali della produzione, inesistenti nelle lavorazioni secondarie.

Tra le rilevazioni inerenti la nuova organizzazione della fabbrica, che la rendeva sempre meno simile a quella conosciuta fino a prima della guerra, era annotato l'aumento esponenziale di capi e tecnici, anche dequalificati, direttamente impegnati nella produzione. Queste nuove figure, non riconducibili al tradizionale capo, erano caricati di nuovi compiti e mansioni, che trascendevano la mera funzione tecnica per abbracciare funzioni sindacali e di controllo: «i capi non sono più gli organizzatori della produzione che affrontano e risolvono di volta in volta i problemi tecnici che sorgono nel corso della produzione, nella loro squadra, nel loro reparto o nella loro officina, con una larga autonomia di iniziativa. Essi diventano sempre più i "funzionari del capitale", gli esecutori materiali di una politica produttiva elaborata e pianificata fin nei particolari»<sup>209</sup>. Il capo, figura sulla quale venivano incentrate le *human relations*, aveva effettivamente raggiunto uno status differente e sul quale l'azienda basava la sua nuova politica decisionale e di organizzazione scientifica del lavoro senza per questo ottenere una divisione frattura tra capi e maestranze, quanto piuttosto ottenere uno spirito di collaborazione, mentre i capi sottoposti a ricatti, umiliazione dall'alto: «con una progressiva sua esclusione dalle istanze direttive del processo produttivo, a fungere da intermediario fra direzione e operai sia per quanto riguarda l'applicazione delle norme produttive [...] sia per quanto riguarda l'applicazione delle norme disciplinari e

---

208 Ivi, p. 37.

209 Ivi, pp. 48-49.

delle direttive politiche [...] sia finalmente anche per quanto riguarda la trasmissione delle “rivendicazioni” dei lavoratori agli organismi competenti della direzione, al di fuori di qualsiasi tramite di natura sindacale»<sup>210</sup>.

Per questo la FIOM proponeva una maggiore attenzione nei confronti di queste figure ibride, intuizione, questa che si sarebbero rivelata fondamentale per rielaborare la visione della gerarchia aziendale.

Differente invece il ruolo dei sorveglianti, che, al contrario dei capi, sottostanno alle dirette dipendenze della direzione, scavalcando i capi, e che nel dopoguerra erano cresciuti fino al rapporto di uno per 59 operai con un’evidente ragione di controllo da parte della direzione proprio nel momento in cui si applicavano gli investimenti tecnologici più massicci.

Parallelamente alla dequalificazione i sindacalisti rilevavano anche l’accresciuta centralizzazione del processo decisionale, in particolare concentrata presso l’Ufficio Metodi. Se l’incidenza del lavoro intellettuale aumentava nei processi decisionali, il lavoro operaio aumentava i processi di dequalificazione e degradamento.

Operando autonomamente, l’Ufficio Metodi riconduceva il ruolo del cronometrista ad un compito esecutivo delle volontà e delle misurazioni scientifiche stabilite dagli ingegneri: «il cronometrista non è più un tecnico ma si presenta sempre più come il più umile dei funzionari del capitale e il più ligio ai voleri della direzione aziendale. Oggi, infatti, i cronometristi non sono quasi più scelti fra gli operai qualificati, bensì fra gli impiegati»<sup>211</sup>.

In relazione a quanto osservato precedentemente, l’introduzione di macchinario di ultima generazione e la conseguente automazione di segmenti crescenti di produzione, trascinava l’intera produzione dello stabilimento, anche nelle fasi che rimanevano arretrate: «il ritmo di lavorazione conseguito in una data fase del processo produttivo mediante la introduzione di una nuova macchina, trascina con sé i ritmi di lavorazione delle altre fasi del processo produttivo, anche di quelle in cui nessun miglioramento tecnologico è stato apportato»<sup>212</sup>.

Come nel caso delle officine Renault preso in esame da Touraine, l’introduzione di macchinario moderno conviveva con la parziale meccanizzazione all’interno di un processo più ampio di crescente automazione. Questo processo, se per alcune

---

210 Ivi, p. 49.

211 Ivi, p. 57.

212 Ivi, p. 62.

lavorazioni aveva ridotto lo sforzo fisico degli operai, aveva prodotto nuovi disturbi presso gli addetti direttamente interessati alla produzione: «completamente eliminati i tempi morti [...] le operazioni si fanno omogenee e monotone [...] aumentato in questi ultimi anni e in misura qualitativa lo sforzo psichico e nervoso degli operai»<sup>213</sup>. Accanto a questo, come per riflesso, lo sforzo fisico e nervoso aumentava nei reparti non ancora meccanizzati, ma costretti a seguire i ritmi degli altri più avanzati.

Per il sindacato questa politica riduceva l'apporto umano alla lavorazione, anche per gli operai altamente specializzati, riducendone le possibilità di resistenza, e, gradualmente, anche il numero. Più interessante era l'analisi di come venissero falsati i dati relativi alle ore lavorate e i premi di produttività, completamente truccati nei periodi di adattamento alle innovazioni e veniva ricondotta alle pratiche di paternalismo aziendale e aumentando così l'arbitrio dei capi nella distribuzione dello straordinario, iniquamente distribuito: «l'alterazione del coefficiente di cottimo, da un lato tacita momentaneamente, ma solo in parte, gli interessi degli operai, lesi dal taglio dei tempi; dall'altro lato per la sua stessa precarietà e per la sua inadeguatezza essa costituisce una sollecitazione costante alla realizzazione effettiva del nuovo tempo assegnato, senza che la sua misura diventi oggetto di trattative fra i rappresentanti dei lavoratori e la direzione aziendale»<sup>214</sup>.

La richiesta di conoscenza di dinamiche note ai diretti interessati, ma mai ricondotte ad un'analisi globale dei processi produttivi operanti in un impianto, trovavano in *Nella più grande fabbrica d'Italia* risposte a bisogni latenti. Tra le principali innovazioni dal punto di vista contrattualistico rilevate dai sindacalisti, vi era la possibilità di aprire fronti di resistenza all'interno della ristrutturazione del ciclo produttivo, in particolare contro il taglio indiscriminato dei tempi: «la resistenza contro il taglio dei tempi pone in modo ineluttabile la capacità della classe operaia di intervenire nel processo produttivo, conoscendolo, di partecipare concretamente alla impostazione di una nuova politica produttiva invece di limitarsi a subirne più o meno passivamente le conseguenze»<sup>215</sup>.

Mentre sembrava entrare in crisi il modello sindacale basato sulla subordinazione al partito e le formule sloganistiche di intervento, si imponeva la perfetta conoscenza delle dinamiche interne alla fabbrica ed emergeva l'urgenza del ricorso allo studio scientifico delle forme di

---

213 Ivi, p. 63.

214 Ivi, p. 66.

215 Ivi, p. 69.

sfruttamento per rilanciare un conflitto basato su istanze scientifiche: «nel corso dei colloqui intercorsi con i dirigenti sindacali della FIAT Mirafiori e con i singoli lavoratori avvicinati è emersa chiara la coscienza dei lavoratori FIAT che la lotta contro il taglio dei tempi rappresenta attualmente l'elemento decisivo per una mobilitazione»<sup>216</sup>.

Del resto anche per determinare globalmente le dinamiche salariali era avvertita la necessità di un'inchiesta e un'analisi in grado di spezzare l'atomizzazione del lavoro e rendere una visione globale del lavoro di fabbrica: «la politica della direzione aziendale tende a chiudere l'operaio in un meccanismo farraginoso i cui elementi sfuggono alla sua determinazione e a fare della retribuzione a rendimento un fattore sottratto sia alla determinazione sindacale sia alla influenza dello sforzo minore o maggiore del singolo lavoratore»<sup>217</sup>.

Più interessante invece era l'analisi delle ditte cooperative operanti negli stabilimenti FIAT per lavori di manutenzione e che invece impiegava la manodopera in lavori ordinari ma a salario più basso, senza diritti, e sotto ricatto, con il miraggio di venire prima o poi assunta dalla FIAT, che in questo esercitava la funzione di attrazione per l'alto livello dei salari e delle politiche di welfare aziendale, gerarchizzando il lavoro nell'area torinese: «i lavoratori “appaltati” stimolati sia dalla precarietà del loro rapporto di lavoro (che permette un licenziamento rapido e senza contropartite) sia dalla speranza di essere assunti stabilmente alla FIAT, vengono spinti, proprio in ragione della loro bassa retribuzione ai massimi rendimenti, in molti casi come elementi “trascinatori”»<sup>218</sup>.

Nella descrizione dell'addestramento e dell'apparato formativo FIAT, il sindacato si soffermava su come tutta la serie di istituti e corsi professionali costituissero un enorme opera di disciplinamento e gerarchizzazione. I quadri così formati venivano immessi in squadre speciali «gli operai specializzati e i quadri che escono dai corsi della scuola allievi e degli altri istituti FIAT di formazione professionale, vengono poi generalmente dislocati nelle Sezioni dove la politica sindacale unitaria ha ottenuto particolari affermazioni, in modo da costituire o da rafforzare dei “nuclei” di “uomini FIAT” e di gettare le basi per una nuova gerarchia aziendale con competenze anche sindacali. Valga per tutti l'esempio dell'immissione di 180 operai siderurgici “riqualificati” alla FIAT Aeritalia, nella produzione di turboreattori commissionati dalla NATO,

---

216 Ivi, p. 71.

217 Ivi, p. 86.

218 Ivi, pp. 107-108.

immissione che, come è noto ha coinciso con i licenziamenti discriminatori e i trasferimenti in massa degli attivisti FIOM fino alla scomparsa, anche fisica, della C.I. (la quale non è stata ricostituita in questa Sezione nemmeno dopo la “vittoria” della C.I.S.L. e della U.I.L.). All’Aeritalia, la contrattazione diretta fra il singolo lavoratore e la direzione FIAT perle questioni attinenti alle condizioni di lavoro e alla retribuzione, è già realtà di fatto»<sup>219</sup>. La FIAT sviluppando una nuova politica del personale, tendeva a forgiare un nuovo tipo di lavoratore; sarebbe stato compito dell’analisi sindacale individuare le contraddizioni e i punti di frizione di questi fenomeni.

L’inchiesta nella sua parte conclusiva iniziava un processo di analisi dei rapporti tra il dentro e il fuori delle mura di Mirafiori. Come vedremo in seguito, questo passaggio è fondamentale per meglio comprendere le dinamiche che i quadri sindacali iniziarono a ribadire. Per rilanciare la lotta, infatti, non era sufficiente incentrarsi sul lavoro di fabbrica, ma riuscire a cogliere le implicazioni che sempre più numerose tenevano legati a doppio filo le dinamiche produttive e le dinamiche sociali.

Gli autori scorgevano in tutti gli aspetti della retribuzione indiretta (assegnazione di case, pensioni integrative aziendali, strutture ricreative) un elemento di corruzione e disincentivo alla pratica sindacale: «il fatto saliente, inoltre, è che quando questo tipo di azione ha raggiunto un determinato livello, la FIAT non solamente ha fatto un passo avanti nella monopolizzazione del “mercato” di consumo dei lavoratori; ma ha fatto altresì un passo avanti in quel processo di pianificazione della retribuzione di ogni singolo lavoro analizzato più innanzi, e che è nello stesso tempo un mezzo di coercizione per un più intenso sfruttamento e un mezzo per neutralizzare gli sviluppi della lotta di classe»<sup>220</sup>.

Le relazioni umane invece riscuotevano da parte dei ricercatori della CGIL una minore attenzione, e sembrava che i lavoratori stessi fossero indifferenti alla propaganda di un giornale aziendale come “L’illustrato FIAT”, distribuito gratuitamente. Da quanto emerge da questa ricerca, tuttavia, si nota come il sindacato social-comunista nutrisse fiducia circa il rifiuto delle relazioni umane da parte degli operai, e preferisse liquidarle come “americanata” senza darvi eccessivo peso analitico: «L’atteggiamento dei lavoratori della FIAT di fronte a questa “novità americana”, come viene definita, è ancora di indifferenza. Gli stessi tecnici sopportano malvolentieri di assumere questi nuovi compiti e di sottoporsi, una volta alla settimana circa, ad una o due ore di orario

---

219 Ivi, pp. 110-111.

220 Ivi, p. 152.

supplementare per ascoltare le “istruzioni” dei dirigenti sulle relazioni umane»<sup>221</sup>.

### 2.2.3 La svolta del 1955

Il valore simbolico del risultato negativo alla FIAT di Torino nel 1955 segnò indelebilmente il movimento operaio nella sua interezza e divenne uno spartiacque per la storia del sindacato che, proprio a seguito delle sconfitte elettorali in diverse aziende del nord, iniziò una graduale apertura all'analisi critica del progresso tecnico e organizzativo.

La riflessione venne portata avanti da personaggi come Silvio Leonardi, Bruno Trentin, Vittorio Foa, Fabrizio Onofri, Mario Spinella, Sergio Garavini, Ruggero Spesso e rispondeva all'arretratezza dell'analisi della condizione operaia percepita soprattutto presso le confederazioni piemontesi e lombarde, nell'epicentro della crisi.

Accanto alle accuse di brogli elettorali che rivolse nei confronti della dirigenza FIAT, il segretario della CGIL Di Vittorio fu costretto a riconoscere la carenza di analisi dei processi economici da parte del sindacato: «bisognava capire come il mondo del lavoro potesse e dovesse reagire autonomamente a un attacco che in certa misura era naturale»<sup>222</sup>. Di fronte alle trasformazioni il sindacato aveva risposto con argomentazioni deboli e imprecise: «era mancata al sindacato la capacità di analizzare i cambiamenti che stavano intervenendo nel mondo del lavoro, nell'organizzazione tecnica delle fabbriche, nelle politiche padronali nei confronti dei dipendenti»<sup>223</sup>.

Secondo Vittorio Foa il problema era legato alla incapacità del sindacato di relazionarsi con la base operaia in considerazione del fatto che dopo le massicce ristrutturazioni era emerso un soggetto operaio nuovo e ancora sconosciuto: «è vero che le elezioni si svolgevano in un clima di intimidazione, ma il voto comunque era segreto. Era ormai chiaro che il padrone aveva conquistato un'area importante di consenso: di qui bisognava ripartire per la ripresa»<sup>224</sup>. La ripresa doveva per forza passare per una rilettura della società e della fabbrica con codici nuovi e questo implicò anche, secondo quanto afferma Aris Accornero, il progressivo indebolimento dell'influenza degli intellettuali umanisti sulle organizzazioni dei lavoratori<sup>225</sup>.

---

221 Ivi, p. 161.

222 S. Musso in S. Negri, *Fiat 1955. Giuseppe Di Vittorio e la sconfitta della CGIL alle lezioni delle Commissioni interne*, Roma, Ediesse, 2008, p. 13.

223 Ivi, p. 15.

224 V. Foa, *La cultura della Cgil. Scritti e interventi 1950-1970*, Torino, Einaudi, 1984, p. XII.

225 A. Accornero, *La fabbrica degli intellettuali. Cultura e movimento operaio in Italia* in “Il Mulino” n. 6, 1991, pp. 956-957.



Fu lo stesso marxismo ortodosso ad entrare in crisi, e la svolta del 1955-56 gli permise di confrontarsi con nuovi strumenti di lettura e interpretazione, in particolare nel sindacato. Il dibattito che si aprì, era il riflesso di un cambiamento delle prospettive internazionali allorché «dopo il XX Congresso la superiorità del sistema socialista cessa di dipendere dall'affermazione, assiomatica, della “necessaria” crisi del capitalismo [...] e diventa necessario, per la prima volta dopo molti anni, tentarne un'analisi»<sup>226</sup>.

La FIOM investita dal dibattito sul progresso tecnologico, fu costretta a rimettersi in discussione e ad accettare un ripensamento delle proprie posizioni in merito alle lotte sui tempi. Giovanni Contini ha notato l'ambivalenza dei risultati scaturiti da questo dibattito, che liquidarono il controllo sindacale sul cottimo considerato superato dalla tecnologia: «la massiccia pressione ideologica del determinismo tecnocratico [...] si scioglie nell'accettazione, in blocco, di tutte le novità che i padroni hanno introdotto in fabbrica»<sup>227</sup>.

Che il sindacato non avesse risolto le contraddizioni è opinione anche di Bertucelli che afferma come negli anni Cinquanta «uscendo dall'ideologia “stagnazionistica” e “crollista” [...] permane ancora [...] la convinzione che esista un'oggettività della tecnica tale da consentire, comunque, un progresso, lineare e largamente socializzabile»<sup>228</sup>. Bertucelli è convinto che la visione dei dirigenti sindacali rimaneva slegata dalla fabbrica, discorso che seppe raccogliere Leonardi: «l'ambivalenza che si riscontra nei confronti della tecnologia sembra essere in buona parte un portato culturale autonomo e derivante dall'esperienza pratica del lavoro: la macchina infatti, può vanificare o espropriare la professionalità operaia quando è inserita in un quadro di automazione spinta, oppure può risultare uno strumento utile quando, al contrario, permette di risparmiare fatica fisica ed esaltare il mestiere del lavoratore»<sup>229</sup>.

Foa invece ha descritto questo momento inserendolo in una lettura di lungo periodo che vedeva il 1955 inserirsi in quel grande processo di mutamenti che dal dopoguerra aveva progressivamente mutato il sindacato: «la nuova linea che viene avanti fra il

---

226 G. Contini, *Le lotte operaie contro il taglio dei tempi e la svolta nella politica rivendicativa della Fiom (1955-1956)* in “Classe” n. 16, 1978, p. 23.

227 Ivi, p. 24.

228 L. Bertucelli, *Nazione operaia*, cit., p. 169.

229 Ibidem. Bertucelli osserva come da parte operaia, altri fossero i pensieri legati all'automatismo: «quando [...] le nuove tecnologie vengono lette dai militanti operai come uno strumento per ripristinare e riaffermare la solidità della gerarchia interna [...] allora suscitano forti resistenze e opposizioni radicali [...] fondate su ragioni simili sia nella memoria dei militanti operai socialcomunisti della FIOM che dei cattolici della FIM: si evidenzia così [...] il radicamento di alcuni valori condivisi dell'intera comunità operaia, incentrati sull'idea dell'autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro e sulla conservazione di livelli accettabili di “umanità” al fianco delle necessità produttive» L. Bertucelli, *Nazione operaia*, cit., p. 161.

1955 e il 1960 e che trovò il suo punto più alto fra il 1969 e il 1973, è nota come linea del controllo perché poneva la classe operaia come soggetto del proprio destino così nella produzione come nella vita sociale»<sup>230</sup>.

Come segretario della FIOM Foa sosteneva a Modena, nel 1955, la necessità di costruire un conflitto partendo da un piano diverso, costruito su basi scientifiche: «nelle condizioni nuove di sviluppo tecnico dei monopoli e di profonde lacerazioni e contraddizioni interne, la nostra lotta deve diventare più qualificata, più articolata; noi dobbiamo portare la lotta nelle fabbriche»<sup>231</sup>. Il dirigente torinese riconsiderava il percorso sindacale alla luce del progresso tecnico e chiedeva alla struttura di adeguarvisi: «oggi, con la realizzazione tecnica più avanzata, con la disciplina delle macchine e con quella della discriminazione, quell'ora di lavoro diventa assai più carica di contenuto lavorativo di un'ora di ieri. E noi dobbiamo discutere di quello che diamo al padrone, non ci basta discutere coi contratti nazionali o anche coi contratti aziendali quello che prendiamo come salario»<sup>232</sup>.

Foa, probabilmente, si rese conto prima di altri degli effetti delle ristrutturazioni portate avanti dalla fine degli anni Quaranta a Torino in quanto vi avevano sede le industrie a maggiore investimento di capitali, ma forse colse anche, come ipotizza Luciana Bonini, un cambiamento dell'atteggiamento padronale che sembrava «progressivamente abbandonare [...] la logica ottusa della repressione aperta verso il movimento operaio, per metodi più sofisticati di integrazione»<sup>233</sup>. Alla metà del decennio si fecero più intense le attività di propaganda e diffusione del programma delle cosiddette relazioni umane, elemento che avrebbe inevitabilmente influito sullo sviluppo dei rapporti di fabbrica. Ad un passaggio decisivo della storia industriale del paese, a conclusione della prima fase di ristrutturazione e immediatamente antecedenti al momento del boom, il sindacato era costretto ad affrontare nuove sfide.

Ancora nel 1959, nell'articolo di apertura del primo numero dei "Quaderni rossi", alla cui esperienza nella sua fase iniziale partecipò con entusiasmo, Foa ribadiva la centralità delle problematiche sollevate dal dibattito del 1955 e l'opportunità che esse avevano aperto in quanto via d'uscita allo dogmatismo sloganistico. Tracciando un quadro della dinamica economica degli anni Cinquanta e del punto raggiunto dalle lotte

---

230 V. Foa, *La cultura*, cit., p. XV.

231 V. Foa, *La nuova linea delle province - Inedito conservato presso l'archivio di Modena* in *La cultura della Cgil*, cit., p. 23.

232 Ivi, p. 24.

233 L. Bonini, *Vittorio Foa protagonista e interprete della "svolta" del 1955* in "Classe" n. 16, 1978, p. 38.

sindacali in prospettiva nord-sud, Foa tracciava la mappa degli squilibri dello sviluppo, ma procedeva a smascherare il mito neocapitalistico. I destini del sindacato rimanevano legati alla sua capacità di cogliere ed interpretare con un lavoro di inchiesta le trasformazioni che avevano interessato i processi produttivi: «l'analisi della condizione operaia [...] può fornirci tutti gli elementi per la costruzione della democrazia socialista, in Italia o in Europa, ma già fornisce elementi essenziali di orientamento critico e di metodo democratico. La necessità di una verifica degli obiettivi e degli strumenti della lotta politica del movimento operaio nasce come esigenza propria della stessa esperienza sindacale, come condizione per lo sviluppo delle sue stesse lotte»<sup>234</sup>. Questo punto di vista allontanava Foa dalle posizioni di Leonardi, che avrebbe continuato fino alla fine del decennio a guardare alle Partecipazioni Statali come al soggetto in grado di migliorare e mitigare gli effetti dell'automazione. Per Foa, che scelse di inserirsi nella prospettiva aperta da Raniero Panzieri, andava invece ribadita la legittimità del conflitto di fabbrica e l'autonomia dei processi conflittuali dal gioco dei partiti.

#### 2.2.4 Marxismo e sociologia

Una valida testimonianza del momento di grande apertura costituito dal dibattito interno alla CGIL tra 1954 e 1957 è costituito dai periodici sindacali che ospitavano interventi e analisi di dirigenti nazionali e locali. Il bisogno di linee guida nuove e in grado di intercettare le esigenze organizzative della produzione neocapitalistica fu al centro di una discussione generale sul ruolo dell'analisi del lavoro, con posizioni impensabili fino a pochi anni prima.

Su "Rassegna sindacale", rivista della CGIL, Leonardi proponeva una lettura delle *human relations* che andava oltre il puro rifiuto ideologico di queste pratiche di organizzazione del lavoro. La sua esperienza di studio dell'OSL portò all'attenzione del sindacato il rischio di una opposizione puramente ideologica a tecniche intrinsecamente legate ai nuovi modi di produzione che si stavano diffondendo anche nelle aziende italiane: «per quanto riguarda la base tecnica si deve far osservare che le "relazioni umane" sono sorte e si sono sviluppate nelle grandi aziende moderne con produzione in

---

234 V. Foa, *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico* in "Quaderni rossi" n. 1, 1961, p. 17.

grande serie o, addirittura, di massa, in un'epoca in cui si introducono i primi elementi per una maggiore applicazione di principi di automatizzazione»<sup>235</sup>.

Il complesso delle *human relations* costituiva il corredo organizzativo al processo di automatizzazione. Al fine di ridurre le frizioni che esso implicava, divenivano necessarie la collaborazione da parte dei lavoratori e la volontaria partecipazione alle sorti della propria fabbrica: «ad una produzione integrata deve corrispondere una integrazione del lavoratore nell'azienda: e questa integrazione deve essere volontaria poiché nessuna costrizione o disciplina può ottenere la rinuncia da parte di uomini alla libertà [...] nessuno, insomma, può imporre la collaborazione. Questa può essere solo frutto di convinzione e di accettazione volontaria»<sup>236</sup>.

Leonardi, individuando nelle relazioni umane il cristallizzarsi di una condizione di identificazione del lavoratore con l'azienda, osservava che il monopolio le impiegava per allentare i legami di classe, concedendo benefici in cambio di collaborazione. Per questo era necessario riportare l'attenzione sulle dinamiche interne alla fabbrica per adeguare la risposta sindacale a pratiche in grado di creare consenso: «le trasformazioni tecniche non pongono solo ai padroni la necessità di modificare la loro politica verso il personale, ma pongono uguali necessità di continuo rinnovamento dei temi e delle forme di lotta anche alle organizzazioni dei lavoratori»<sup>237</sup>.

Attaccando chi faceva delle relazioni umane un'ideologia, ne coglieva gli aspetti più incisivi, anche al di fuori della fabbrica, motivo per cui sarebbe stato inevitabile spostare l'attenzione sull'insieme delle relazioni sociali: «pur svolgendosi nell'ambito aziendale, i programmi delle "relazioni umane" mantengono pienamente la loro natura di minaccia diretta di attacco generale, in tutte le direzioni e su tutti i punti, alla personalità del lavoratore presa nel suo complesso. Egli infatti, non viene insidiato solo nelle ore di lavoro, cioè come produttore, ma è aggredito integralmente, dentro e fuori la fabbrica, come produttore e come consumatore. Anche come consumatore di taluni beni e servizi, infatti, si cerca di isolarlo dal corpo nazionale almeno, si pensi all'abitazione, all'assistenza e alle svariate forme di divertimento e di cultura e così via»<sup>238</sup>.

Da quanto risulta dagli archivi dell'USE, Leonardi fin dal 1955 aveva iniziato ad analizzare pratiche dell'OSL come la Misurazione Tempi e Metodi (Methods-Time

---

235 S. Leonardi, *Due faccie delle "Human Relations"* in "Rassegna sindacale" n. 3, 1956, pp. 67-68.

236 Ivi, p. 68.

237 Ivi, p. 69-

238 Ivi, p. 70.

Measurement, MTM) in quanto pratiche che avrebbero potuto garantire una maggiore accuratezza dei termini del cottimo, lo scarto dei movimenti inutili, l'esattezza di tempi e costi, la standardizzazione reale dei metodi, con il vantaggio anche di miglioramenti ergonomici alle macchine. A condizione, stando a Leonardi, che le organizzazioni dei lavoratori ne avessero controllato l'applicazione, evitando di consegnarla all'arbitrio degli Uffici Tempi<sup>239</sup>.

Ruggero Spesso, dell'Ufficio Studi della CGIL, paventava l'introduzione di macchine in grado di eliminare l'apporto muscolare dell'uomo e anche quello mentale. L'intervento, che si ricollegava ad un'analisi dell'automazione già avviato in Europa, poneva problemi ad un sindacato che avrebbe dovuto essere all'altezza di sfide nuove: l'aumento del reddito, l'aumento dell'occupazione, la produzione continua, la modifica delle qualifiche e degli assetti sociali. La CGIL, per questo, aveva l'obbligo di tenere conto delle nuove variabili, per divenire attore e non lasciare all'anarchia lo sviluppo del progresso tecnico: «questo complesso di fenomeni, scientificamente predeterminabili, impone [...] che essi siano studiati nelle loro cause e nei loro effetti per affrontarli e quindi disciplinarli nella loro evoluzione. L'elemento "pianificazione" del processo economico e tecnico, e le sue implicazioni culturali, diviene così un fatto obiettivo, da cui non si può più prescindere»<sup>240</sup>.

Con piano Spesso intendeva un programma di industrializzazione e di investimenti in aree non ancora interessate dallo sviluppo; questo avrebbe contribuito all'armonizzazione dei processi di automazione con il sindacato alla testa di una lotta volta a sottrarre all'influenza dei monopoli i processi di innovazione: «azione che può giungere sino a porsi come obiettivo la loro nazionalizzazione, ma che deve trovare il suo punto di partenza nelle particolari condizioni che nelle fabbriche possono essere poste da una avanzata dei processi di automazione affinché questa non si attui secondo gli interessi dei grandi monopoli»<sup>241</sup>.

Il numero 11 del 1956 ospitava l'intervento dei responsabili della CdL di Busto Arsizio, centro industriale della Brianza, in cui la struttura produttiva si articolava in numerose aziende minori. L'articolo esaminava l'organizzazione del lavoro in questi fabbriche, ponendo all'attenzione del sindacato una questione poco nota e scarsamente

---

239 Cfr. ADL, cart. 13-II-B 6. Accanto a queste osservazioni si trova la recensione di *Problemi umani del macchinismo industriale* di G. Friedmann a cura dello stesso S. Leonardi.

240 R. Spesso, *I sindacati e il progresso tecnico* in "Rassegna sindacale" n. 8, 1956, p. 249.

241 Ivi, p. 250.

approfondita nei primi anni Cinquanta. Le innovazioni tecnologiche applicate nella grande industria avevano riflessi su tutto il tessuto produttivo con i medesimi effetti riscontrati nella grande fabbrica e gli autori sottolineavano la necessità di uno studio che superasse la frammentazione di analisi: «La prima tendenza [...] è data dalla diminuzione graduale dei lavoratori occupati [...] di conseguenza con questo tipo di razionalizzazione del lavoro, il padronato fa sopportare tutta l'attività "ausiliaria" alla manodopera direttamente impegnata nel processo produttivo, determinando così non soltanto una intensificazione dei ritmi ma anche una certa dequalificazione e soprattutto una moltiplicazione di mansioni»<sup>242</sup>.

L'imposizione dei ritmi da parte delle grandi imprese portava ad una dequalificazione generale delle mansioni, con effetti che il sindacato non poteva più ignorare.

Anche Silvio Leonardi tornava sulla questione della dequalificazione, nodo centrale della rivoluzione fordista che stava cambiando la struttura produttiva dell'Italia. Il sindacato, secondo l'analisi proposta da Leonardi, si trovava in crisi perchè rispondeva con discorsi vecchi ad una composizione operaia nuova, a cui venivano «richieste soprattutto regolarità, agilità, e prontezza di riflessi, fattori cioè che dipendono soprattutto dalla età (di qui la preferenza per gli elementi giovani e molto giovani) e che possono essere ben poco modificati dall'esperienza [...] la sua esperienza soggettiva ha scarsissima rilevanza riguardo alla formazione di una qualifica personale e non è tale da compensare neppure gli effetti dell'invecchiamento naturale»<sup>243</sup>.

La razionalizzazione aziendale che asserviva il lavoratore senza contropartite era, secondo Leonardi un progetto volto a devalorizzare il lavoro e le qualifiche. Il sindacato non poteva più limitarsi a lottare per l'agganciamento della paga all'aumento della produttività, ma doveva cogliere la necessità di istituire una carriera anche per gli operai dequalificati, aumentando la parte fissa della paga personale: «oggi le categorie di lavorazione, fissate da parte padronale e modificate con notevoli margini di arbitrarietà, servono come base per il calcolo degli incentivi di cottimo, portano di fatto ad un'ulteriore svalorizzazione della paga personale e sono, tra l'altro, elemento di frattura degli interessi operai»<sup>244</sup>.

---

242 G. Cesari, G. Torno, *Di fronte ai nuovi metodi di organizzazione del lavoro nelle aziende minori* in "Rassegna sindacale" n. 11, 1956, p. 338.

243 S. Leonardi, *Paghe e qualifiche nell'odierna azienda razionalizzata* in "Rassegna sindacale" n. 13, 1956, pp. 401-402.

244 Ivi, p. 403.

Di fronte alle carenze teoriche che avevano limitato l'azione della CGIL, "Rassegna sindacale" nel 1956 raccoglieva l'invito di Porcari a incoraggiare la formazione di quadri e dirigenti che garantisse la loro autonomia di giudizio: «il dirigente e l'attivista sindacale deve conoscere profondamente anche i problemi della propria categoria, le condizioni oggettive, anche nei loro minuti particolari, nelle quali si svolge il lavoro nelle fabbriche, e in certe determinate fabbriche»<sup>245</sup>.

Sullo stesso argomento interveniva anche Palumbo che invitava ad affrontare il problema del rinnovamento tecnico e di come si ponevano di fronte ad esso i sindacalisti. Constatando i limiti della scuola di formazione della CGIL, si invitava la confederazione ad un ripensamento deciso affinché non venissero formati quadri nell'ottica del sindacato come cinghia di trasmissione, ma come un moderno apparato in grado di inchiestare il tessuto produttivo: «bisogna innanzitutto chiedersi se la scuola sindacale della CGIL non debba essa pure subire delle radicali trasformazioni [...] preparando dei sindacalisti, che pur mantenendo salda la loro prerogativa di difensori della classe lavoratrice, non siano esclusivamente degli agitatori, ma siano edotti delle moderne tecniche di organizzazione del lavoro e abbiano nozioni di economia politica, di sociologia, merciologia, ecc. E se è giusto che una grande organizzazione come la CGIL abbia una scuola e dei suoi corsi, essa [...] dovrebbe tendere, in accordo con la CISL e la UIL, a far organizzare presso le Università, in talune particolari Facoltà (ad esempio quella di Economia e Commercio) e presso idonei Enti culturali, dei corsi o seminari di studio comuni, per l'aggiornamento dei sindacalisti»<sup>246</sup>.

Con il dibattito seguito al 1956 ancora nel vivo, Foa ebbe la lucidità e la prontezza di rilanciare l'unità sindacale come risposta alla crisi della CGIL, convinto che solo ripartendo dal lavoro reale il sindacato avrebbe potuto fornire risposte ai nuovi bisogni generati dalla riorganizzazione della fabbrica: «si può pensare, come pensano i marxisti, che il capitalismo contiene in sé la legge della sua distruzione e del passaggio al socialismo; si può pensare, invece, che il capitalismo possa essere salvato mediante correzioni più o meno importanti [...] ma i problemi della difesa del lavoro come cardine dello sviluppo economico e della stessa democrazia politica [...] deve essere

---

245 L. Porcari, *Un'autonomia politica di quadri del sindacato e per il sindacato* in "Rassegna sindacale" n. 20-21, 1956, p. 591.

246 P. Palumbo, *L'istruzione di cui abbiamo bisogno* in "Rassegna sindacale" n. 20-21 1956, p. 594.

obiettivo comune a tutti»<sup>247</sup>.

La rigida impostazione dogmatica che aveva caratterizzato gli interventi della direzione sindacale era spezzata, una breccia era stata aperta nel dogmatismo e interventi che andavano in questo senso erano ospitati dalle riviste sindacali. Nel 1957 Angelo di Gioia analizzava l'incapacità dei sindacati di intervenire nel processo di regolazione dell'adozione dell'organizzazione scientifica del lavoro. La CGIL, basando la sua azione solo sulla rivendicazione di aumenti salariali non era stata in grado di intervenire su questioni cruciali quali la riorganizzazione dei processi.

La crescente divisione del lavoro e la dequalificazione professionale erano processi insiti nelle dinamiche di meccanizzazione e automazione. Il sindacato avrebbe dovuto confrontarsi con l'organizzazione scientifica del lavoro accogliendo la complessità di un argomento così delicato che non poteva essere liquidato con la semplice condanna dell'uso del cronometro e il rifiuto dell'aumento dei ritmi, opponendo quindi ad una visione scientifica un'analisi scientifica che ne smentisse i presupposti: «la pretesa scientificità del sistema delle classi di lavorazione tende, infatti, a prospettare come norme tecniche obiettive elementi decisivi del rapporto di lavoro, per sottrarli così alla sfera della contrattazione sindacale; ma la stessa staticità del sistema è la riprova della sua scarsa fondatezza, non essendo possibile cristallizzare una volta per sempre elementi fondamentali delle condizioni di lavoro, mentre è indubbiamente utile una analisi dei posti di lavoro che ne metta in evidenza i mutamenti e le tendenze obiettive»<sup>248</sup>.

Sebbene Di Gioia riconoscesse l'obbligo per la CGIL di costituirsi come soggetto inchiestante per cogliere la razionalità collettiva operaia, era forte la diffidenza nei confronti dei sociologi impegnati nelle aziende e visti come tecnici al servizio delle politiche padronali di sfruttamento: «nei confronti dei problemi della organizzazione del lavoro il sindacato ha, in primo luogo, il compito di conoscere e approfondire quanto viene prospettato o realizzato da parte imprenditoriale, come pure da parte di studiosi specializzati, anche se questi operano generalmente sotto l'ispirazione padronale. Spetta poi al sindacato farsi una propria valutazione di questi problemi, basandosi soprattutto su una indagine da condursi tra i lavoratori, che qualifichi le maestranze stesse come "ricercatore collettivo" della tecnica e della scienza della

---

247 V. Foa, *Cogliere il "nuovo" che s'impone al sindacato* in "Rassegna sindacale" n. 23, 1956, p. 651.

248 A. Di Gioia, *Compiti del Sindacato nei confronti dell'organizzazione "scientifica" del lavoro* in "Rassegna sindacale" n. 15-16 1957, p. 436.



organizzazione del lavoro»<sup>249</sup>.

L'inchiesta avrebbe dovuto mantenere l'ottica sindacale al fine di garantire la possibilità di una partecipazione dei lavoratori alle innovazioni in atto «di partecipare insomma al progresso tecnico, non solo mediante il continuo miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita, ma conquistando il diritto di esercitare determinati controlli e introducendo nelle aziende forme – anche elementari o indirette – di cogestione»<sup>250</sup>.

L'apertura a tematiche nuove e nuove prospettive di analisi riscontrabili tra il 1955 e il 1957 costituirono una parentesi, come rilevato anche da Accornero il quale sottolinea come negli anni seguenti si registrasse un ritorno della CGIL ad un'impostazione più ortodossa e allineata alle posizioni del PCI. Nondimeno, la breccia era stata aperta e questa ebbe il merito di portare l'impostazione analitica su posizioni che si sarebbero affermate definitivamente nel corso degli anni Sessanta.

Le prospettive crolliste e le letture malthusiane non tardarono a riaffacciarsi nel dibattito interno al sindacato, come nell'articolo di Giustiniani della Montecatini del 1960: «il capitalismo ha potuto mantenere un suo equilibrio e garantirsi una sorta di sviluppo, solo suscitando e creando un insieme di consumi che sono altrettanto parassitari di quelli configurati e previsti nelle impostazioni di Malthus, poiché sono egualmente avulsi da ogni bisogno reale, organico, storicamente maturo dell'umanità lavoratrice, ossia in concreto, della mano d'opera impiegata nel processo produttivo»<sup>251</sup>.

Giustiniani criticava anche l'impostazione di Keynes, che a suo avviso aveva distorto le dinamiche sindacali: «si tratta in primo luogo di allargare, e stendere, rendere universale e completa la soddisfazione di quei bisogni che scaturiscono dalla posizione stessa di una forza lavoro pienamente ed economicamente impegnata nella produzione [...] l'insieme di quei consumi che garantiscono al lavoro la possibilità di continuare a essere impegnato, a livello tecnico e in modo economico, nel ciclo produttivo»<sup>252</sup>.

In ogni caso, la sociologia del lavoro e l'adozione delle sue pratiche, dal 1955 furono argomenti ampiamente trattati in seno alla CGIL. Lo conferma il titolo di un convegno promosso dall'istituto Gramsci nel 1959, "Marxismo e sociologia", il cui contenuto era riassunto dall'intervento di apertura di Lucio Colletti, pubblicato su "Società".

Colletti riprendeva l'attualità del Libro I del *Capitale* di Marx affermando come in

---

249 Ivi, p. 438.

250 Ivi, p. 439.

251 A.t., *Questo capitalismo è malthusiano* in "Rassegna sindacale" n. 30, 1960, p. 1479.

252 Ivi, p. 1481.

quest'opera l'oggetto di studio di Marx non fosse «la società, cioè l'astrazione della società “in generale”, ma questa società; vale a dire l'argomento dell'analisi non è un'idea (un oggetto ideale), ma un oggetto materialmente determinato o reale. Questo in primo luogo»<sup>253</sup>.

Veniva accusata la sociologia borghese di essere metafisica, ad essa veniva opposta una sociologia che divenisse strumento di analisi di classe, ritornando a Marx il quale non si era limitato alla semplice teoria economica, ma «fece cioè a un tempo economia e storia, economia e sociologia [...] mai in Marx, dunque, categorie economiche che siano categorie economiche pure. Tutti i suoi concetti, al contrario, sono economici e sociologici insieme»<sup>254</sup>.

Colletti riaffermava il ruolo della sociologia all'interno di categorie marxiste di analisi e svelamento della critica all'economia. Il nuovo utilizzo della sociologia avrebbe dovuto liberare questa disciplina dalla pretesa neutralità a cui l'aveva portata il pensiero borghese dopo Weber per riacquistare le caratteristiche di scienza delle lotte: «ecco l'unità organica di economia e sociologia: il concetto di classe: nel duplice significato sia di fattori o condizioni oggettive della produzione (naturalmente: a una certa fase storica della divisione del lavoro) sia di agenti politici dell'intero processo sociale umano»<sup>255</sup>.

Allo stesso congresso “Marxismo e sociologia” partecipò anche un giovane studente romano, che in seguito avrebbe dato via ad una riflessione attorno all'uso dell'inchiesta operaia nel gruppo politico dei “Quaderni rossi”, Mario Tronti. Egli ribadiva con forza la necessità per i marxisti di impiegare strumenti sociologici, al fine di rinnovare proprio con l'analisi sociologica le categorie marxiane di lettura della società: «l'unica sociologia per noi è il marxismo. Cioè, l'unica analisi scientifica che noi abbiamo della società è il marxismo. Io direi ancora di più: che questa sociologia marxista non è qualcosa di fissato in canoni ormai acquisiti, ma è in continua elaborazione e sviluppo»<sup>256</sup>.

---

253 L. Colletti, *Il marxismo come sociologia* in “Società” n. 4, 1959, p. 623.

254 Ivi, p. 634.

255 Ibidem. Sul numero seguente di “Società” Angela Massucco Costa riprendeva l'analisi della sociologia aperta dall'intervento di Colletti analizzando la diffidenza della sinistra nei confronti della sociologia. Infatti, la disciplina doveva essere liberata da equivoci, dal momento che essa veniva percepita come scienza al servizio della pianificazione tecnocratica: «il difetto di una tale sociologia, prevalentemente e superficialmente descrittiva, e l'analogo difetto delle tecno-sociologie che operano sul terreno pratico per una ristrutturazione pianificata “razionalmente” della società, così da renderla conforme a un surrogato normativo di organizzazione conservativa dei valori tradizionali, discendono dalla mancata accettazione di un criterio classificatorio ed euristico come quello marxista; che offre oggi, ad ogni ricerca sociologica che miri ad accertare i fattori o le condizioni particolari in cui si verifica la trasformazione storica nel solco economico-politico, il quadro di riferimento più netto e più fecondo per la comprensione della nostra società» in A. Massucco Costa, *Prospettive nella ricerca sociologica* in “Società” n. 5, 1959, p. 956.

256 M. Tronti, *A proposito di marxismo e sociologia* in G. Trotta, F. Milana, *L'operaismo degli anni*

Tronti al tempo stesso vedeva come sola prospettiva possibile per l'analisi all'interno del movimento operaio la figura di sintesi dello scienziato capace di tenere assieme economia, storia e sociologia: «questo scienziato marxista [...] riesce, con un equilibrio che è proprio un equilibrio scientifico, pratico, conquistato non una volta per tutte, ma quotidianamente, nella ricerca e nel contatto pratico, a garantire un legame concreto e con la teoria, da un lato, e con la pratica, cioè con la classe, con il Partito, dall'altro. Un doppio cammino che poi si unifica proprio all'interno del lavoro intellettuale, per cui si ritrova sia il marxismo teorico, sia la lotta pratica e politica del movimento operaio in generale»<sup>257</sup>.

### 2.2.5 La sociologia e il progresso tecnico

Degli eventi che marcarono la svolta sindacale della metà degli anni cinquanta il convegno sui “Lavoratori e il progresso tecnico” organizzato nel 1956 dall'Istituto Gramsci e dall'Ufficio per il lavoro di massa del PCI costituì la più completa testimonianza dei termini in cui il dibattito prendeva forma. Oltre a costituire un momento di incontro ed una successiva pubblicazione tra i più citati negli anni seguenti nel mondo sindacale, politico, ma anche sociologico, il convegno ebbe il merito di porre su un piano nazionale dei discorsi sociologici che fino ad allora erano rimasti chiusi nelle camere confederali di Torino e Milano.

Il convegno testimoniò l'emergenza di una nuova classe dirigente che si sarebbe imposta a livello nazionale nel decennio seguente: «nella CGIL si faceva luce un nuovo personale dirigente formatosi nel dopoguerra tra scuole sindacali e Uffici studi confederali: un personale più “tecnico”, meno legato a schematizzazioni ideologiche, aperto all'influenza che le correnti di pensiero sociologico iniziavano ad esercitare in quegli anni in Italia»<sup>258</sup>.

L'assunzione delle pratiche e delle analisi sociologiche da parte del sindacato, spinta dal bisogno di conoscenza della nuova realtà delle fabbriche costituì un formidabile elemento propulsore per le ricerche e il progressivo venire meno della messa al bando

---

Sessanta. Da “Quaderni rossi” a “Classe operaia”, Roma, Deriveapprodi, 2008, p. 78.

257 Ivi, p. 79.

258 F. Bednarz, *Strutture organizzative e politica contrattuale della CGIL di fronte al progresso tecnico ed economico. La crisi degli anni '50* in “Movimento operaio e socialista” n. 4, 1981, p. 432.

delle scienze sociali a sinistra.

Nell'introduzione di Longo continuavano ad essere attaccati i monopoli, tematica cara alle istanze sindacali del dopoguerra, ma l'affermazione «l'insegnamento marxista è stato ben tenuto presente»<sup>259</sup> significava che si era consapevoli della necessità di dover coniugare lo studio della fabbrica che cambia con nuove rivendicazioni e nuove istanze sindacali. Ripartendo dal marxismo, che venne riscoperto come grande opera sociologica, soprattutto nelle parti del Capitale più attente alla comprensione della realtà della fabbrica.

L'intervento di apertura del convegno fu affidato a Silvio Leonardi, che, come abbiamo visto, fin dal dopoguerra si era dimostrato più sensibile nei confronti delle pratiche organizzative e meno incline all'approccio ideologico nell'analisi del lavoro. Questo dirigente sindacale il cui percorso, come abbiamo visto, si era intrecciato con quello di manager pubblici e responsabili della pianificazione economica, aveva continuato a formulare proposte e fornire letture della situazione economica lontane dall'ortodossia che spesso caratterizzava gli interventi dei dirigenti comunisti.

Sul numero 8 del 1953 della rivista del PCI "Rinascita" Leonardi aveva già proposto una lettura critica del processo di ristrutturazione aziendale avvenuto nel dopoguerra e le possibili implicazioni per un mutamento della struttura produttiva. Il fatto stesso di ritornare alla fabbrica per scomporla ed analizzarne le fasi produttive costituiva un'apertura rilevante all'interno di un panorama, quello della sinistra, che sembrava volersi smarcare dalla centralità del lavoro operaio. Leonardi sosteneva così che gli operai erano già in grado di portare avanti una lettura tecnologica della fabbrica senza doverla attendere dall'alto.

L'anno seguente, parlando del convegno promosso dalla Società Umanitaria di Milano sui problemi del lavoro, ribadiva la sua posizione in merito all'organizzazione del lavoro, a suo avviso strumento inevitabile per la produzione, ma troppo spesso impiegato in funzione oppressiva: «non si tratta di discutere della disciplina del lavoro, indispensabile per la realizzazione dei fini produttivi, ma della protezione dei diritti dei lavoratori»<sup>260</sup>. Tale posizione risultava un'assunzione della necessità di ridefinire gli strumenti che il sindacato avrebbe dovuto adottare, e che ribaltava la tradizionale

---

259 L. Longo introduzione a PCI - Sezione Lavoro di Massa (a cura di), *Atti del convegno tenuto all'Istituto "Antonio Gramsci" in Roma, nei giorni 29-30 giugno e 1 luglio 1956, I lavoratori e il progresso tecnico*, Roma, Editori Riuniti, 1956, p. 14.

260 S. Leonardi, *Devono essere restaurati e difesi i diritti dei lavoratori nella fabbrica* in "Rinascita" n. 6, 1954, p. 420.

opposizione ad oltranza alle pratiche organizzative e l'utilizzo del conflitto di fabbrica in chiave politica.

Sul numero 12 del 1954 Leonardi proponeva una prima analisi del concetto di produttività, terreno sul quale la sinistra italiana si era sempre dimostrata restia al confronto. Ponendo in questione gli elementi che avrebbero inciso sul progresso generale del progresso della nazione, il dirigente milanese assumeva la necessità di portare il conflitto all'interno del movimento produttivistico: «quello che conta per il benessere generale e per lo sviluppo di un paese, considerando la produzione come disponibilità per consumo, investimento e risparmio, sono il rendimento e la produttività globale considerati anche nel maggiore insieme costituito dal grado di utilizzazione della forza lavoro disponibile, per il quale si può dire si registra un aumento non solo quando aumentano il rendimento e la produttività dell'operaio occupato, ma quando, anche e correlativamente, aumenta la occupazione, il livello del salario medio, il volume e la qualità della domanda soddisfatta»<sup>261</sup>.

Il progresso tecnico proiettava i suoi effetti sulla società intera, ma Leonardi lamentava una mancanza di protagonismo dell'Italia in questi progressi, che rischiava di finire relegata al di fuori dei flussi dello sviluppo: «la imitazione degli strumenti di produzione più progrediti non ha avuto luogo attraverso una elaborazione nazionale, in particolare attraverso lo sviluppo e la trasformazione della nostra industria meccanica produttrice di beni strumentali, ma attraverso rapporti strettamente bilaterali tra gruppi monopolistici nostrani e la controparte straniera, in particolare americana»<sup>262</sup>. Il sindacato avrebbe dovuto porsi in maniera antagonista nei confronti di queste distorsioni che limitavano lo sviluppo economico e di conseguenza il benessere generale opponendo un piano agli squilibri provocati dal capitalismo italiano.

Per questo non era più sostenibile la pretesa neutralità della scienza, la cui applicazione era impiegata in funzione antioperaia: «viene magnificato il progresso tecnico, i successi e le possibilità di nuove forme di organizzazione aziendale» così «la produzione viene presentata come fine a se stessa, dovrebbe essere oggetto di orgoglio del tecnico, del dirigente, di qualsiasi grado, e naturalmente anche dell'operaio, produrre molto e bene ed essere così partecipe del “progresso” indipendentemente dalla destinazione della produzione stessa e dai rapporti

---

261 S. Leonardi, *La vera produttività del lavoro* in “Rinascita” n. 11-12 1954, p. 769.

262 S. Leonardi, *L'uomo e il progresso della tecnica* in “Rinascita” n. 6 1955, pp. 411-412.

economici e sociali in cui è realizzata»<sup>263</sup>.

Il piano su cui si veniva ad articolare il discorso di Leonardi era parallelo a quello che nello stesso periodo animava le riviste a sinistra del PCI e che metteva in discussione l'impostazione ideologica della sinistra nei confronti dell'analisi del lavoro. Attorno al 1955 era sempre più chiaro come il capitalismo anche in Italia era stato in grado di affrontare la crisi postbellica e rilanciare attraverso l'innovazione tecnologica su un piano che la sinistra era costretta a rincorrere.

Il 29 marzo 1956, a pochi mesi dal congresso gli appunti di Leonardi testimoniano l'interesse per l'analisi dell'automazione in fabbrica e i suoi effetti sociali: «automazione significa assai più che l'impiego di macchine automatiche. I suoi effetti forse rivoluzionari sull'economia e sulla società dipendono dalla sue possibilità di prestazione, che sconfinano nel fantastico»<sup>264</sup>.

Si riferiva alle esperienze americane in cui era stata applicata la teoria del *closed cooperation feedback system* in particolare presso la Ford di Cleveland. Guardando agli Stati Uniti, Leonardi proponeva uno schema evolutivo del lavoro che sintetizzava con: «oggi camici e operai in tuta; domani impiegato sorvegliante; la prossima settimana uomo ben vestito che legge il giornale e interviene in casi eccezionali»<sup>265</sup>.

Per questo al congresso di Roma, Leonardi ritenne necessario introdurre in quella sede le analisi dei processi produttivi che riteneva più dinamici: la sua esperienza presso l'USE di Milano, città che aveva il vantaggio di presentare uno sviluppo del terziario, accanto a quello dell'industria, gli aveva permesso di osservare come il progresso tecnico non si limitasse alla fabbrica in cui veniva introdotto, ma coinvolgeva l'intera produzione.

In quella sede inoltre Leonardi citò esplicitamente gli studi compiuti da un sociologo francese che su suggerimento di Geroges Friedmann aveva studiato la composizione tecnica delle officine Renault di Parigi: Alain Touraine. Questi era giunto alla formulazione di uno schema che voleva lo sviluppo tecnologico interno alla fabbrica suddiviso in tre fasi, tre diversi stadi nell'introduzione delle macchine, tre stadi tecnologici ed organizzativi non scollegati, ma compresenti nel medesimo complesso industriale: «anche nelle aziende dove arriva la nuova macchina, possono arrivare e arrivano con maggiore facilità nuovi principi di organizzazione

---

263 Ivi, p. 414.

264 ADL. Cart. 13-II-B 6, Appunti 29-03-56.

265 Ibidem.

che, pur mantenendo i vecchi strumenti di produzione, cambiano in misura più o meno accentuata i rapporti di lavoro»<sup>266</sup>.

Individuati gli operai con qualifica e quelli senza come le due categorie che caratterizzavano la fase di sviluppo della metà degli anni Cinquanta, Leonardi passava a distinguere le fasi dell'automazione negli impianti a lavorazione non continua, in particolare quella meccanica. Leonardi citò indirettamente il lavoro di Touraine, dimostrando una certa prudenza nel proporre ad una platea simile il nome di un sociologo, pur ricalcandone fedelmente le teorie<sup>267</sup>.

Leonardi si distingueva anche per il distacco scientifico con cui analizzava la Misurazione Tempi e Metodi, considerata alla base del “supersfruttamento” al centro delle lotte sindacali di quegli anni. Capovolgendo le accuse che il sindacato era solito rivolgergli, difendeva il metodo MTM in quanto potenziale alleato del lavoratore nell'eliminare elementi di arbitrarietà dalla distribuzione di qualifiche e premi: «il tecnico è obbligato a studiare i metodi superando il grave difetto, generalmente molto diffuso, al quale abbiamo fatto cenno, che porta a limitare l'attenzione ai tempi trascurando i metodi»<sup>268</sup>. Da questo dato si doveva partire per costruire un'elaborazione che avrebbe ridato protagonismo al sindacato nell'organizzazione razionale della fabbrica, riportando le rivendicazioni all'interno del quadro di sviluppo del tempo e limitando così gli effetti nocivi per i lavoratori.

Allo stesso modo, a proposito delle relazioni umane, venivano evitati da parte di Leonardi i verbosi proclami a cui la retorica sindacale aveva abituato, e veniva posto in evidenza lo stretto legame tra tali pratiche e la fabbrica automatizzata, invitando ad una riflessione e ad una ripresa degli studi sul lavoro al fine di evitare letture ideologiche del progresso: «ad una produzione integrata deve corrispondere una integrazione del lavoratore nell'azienda [...] nessuno insomma può imporre la collaborazione [...] di qui la necessità del cosiddetto rapporto “morale” [...] non si tratta di un rapporto morale normale tra uomini uguali [...] non esiste alcun programma di “relazioni umane” che non sia inquadrato in un programma ideologico»<sup>269</sup>.

La disegualianza dello sviluppo aveva per Leonardi una precisa funzione nella cristallizzazione di gerarchie aziendali, ma anche sociali. Le differenze di sviluppo tra

---

266 S. Leonardi, *Relazione generale in I lavoratori e il progresso tecnico*, cit., pp. 25-26.

267 Cfr. S. Leonardi, *Relazione generale in I lavoratori e il progresso tecnico*, cit., p. 34.

268 Ivi, p. 42.

269 Ivi, pp. 45-46.

reparto e reparto di una stessa fabbrica aveva come risultato quello di portare ad adeguare ai ritmi delle macchine automatiche quello di tutte le altre lavorazioni; Leonardi andava più in là: proiettava infatti questa dinamica sul complesso delle aziende, il cui differente sviluppo era complementare al sistematico processo di accelerazione dei tempi: «da notare che la mancanza di omogeneità di sviluppo non è solo tra azienda e azienda ma anche tra reparto e reparto [...] quindi squilibri interni, quindi maggiore facilità per la parte direzionale di imporre a reparti più arretrati dei ritmi trascinati dai reparti più avanzati»<sup>270</sup>. Quello che Touraine aveva rilevato negli impianti della Renault di Billancourt era stato proiettato da Leonardi sull'intera provincia di Milano, intuendo con anticipo sulle inchieste degli anni Sessanta e Settanta la peculiarità della struttura produttiva italiana segnata dalla dispersione territoriale di piccole e piccolissime imprese piuttosto che sulle grandi concentrazioni.

L'impostazione di Leonardi ripresa da Mario Quochi nel suo saggio sulle aziende dell'IRI in Liguria dimostrava come in realtà la tripartizione proposta da Touraine non fosse stata del tutto metabolizzata da un sindacato ancora fortemente influenzato dalla prospettiva fabbrichista. Quochi rimaneva legato ad una rigida divisione degli stabilimenti e dei settori produttivi: «l'industria meccanica della Liguria è interessata alle prime due, con esclusione cioè, di quella terza fase compresa, dal relatore, nei termini della meccanizzazione completa e dell'automazione»<sup>271</sup>. Veniva così travisato il concetto centrale del discorso di Leonardi, che voleva le innovazioni tecnologiche influenzare l'intero processo produttivo e organizzativo.

Leonardi nella replica in sede di discussione ribadì la propria lettura, in difesa dagli attacchi di interventi, come quello di Quochi, che minimizzando la portata dell'automazione, rimanevano fedeli ad una lettura malthusiana del processo produttivo: «nessuna fabbrica ha i fenomeni esattamente riprodotti come io ho cercato di esporre. Però, se mi si domandasse se questa problematica ha una scarsa importanza nel nostro paese, io risponderei decisamente di no: questi fenomeni hanno un'importanza notevole nel nostro paese con gradazioni diverse da zona a zona, e non solo da zona a zona, ma da azienda ad azienda, e nell'interno stesso dell'azienda»<sup>272</sup>.

L'analisi che privilegiava una lettura ampia dei processi insiti nel progresso

---

270 Ivi, p. 54.

271 M. Quochi, *Nelle aziende IRI della Liguria* in *I lavoratori*, cit., p. 97.

272 S. Leonardi, *Introduzione alla discussione* in *I lavoratori*, cit., p. 170.



tecnologico vedeva l'automazione che stava già mutando gli assetti esterni alla fabbrica. Leonardi in questo dimostrava molte affinità con gli studi che Friedmann e Naville stavano intraprendendo e che iniziavano a spostare il campo d'interessi della sociologia del lavoro al di fuori delle mura della fabbrica, per rispondere con un'analisi avanzata ai problemi che il macchinismo avanzato poneva e ai quali non era più pensabile opporre letture statiche e cristallizzate: «la dinamica domina sulla statica, si deve pensare che i fenomeni nuovi hanno un peso specifico superiore a quelli vecchi e hanno soprattutto un'influenza politica molto grande. Non sono solo fenomeni che riguardano la fabbrica; mentre si trasforma il processo di produzione si trasforma il processo di distribuzione e in generale la vita sociale esterna alla fabbrica»<sup>273</sup>.

Leonardi evidenziava come anche un settore arretrato come l'agricoltura rientrava in quest'ordine di fenomeni; il progresso tecnico, insomma, stabiliva il ritmo dello sviluppo e costituiva un fenomeno globale di lettura della società: «questi fenomeni vanno molto più lontano della loro semplice localizzazione geografica: l'agricoltura si è trasformata e si sta trasformando in connessione con determinati sviluppi che hanno luogo nell'industria; d'altra parte basta anche che un'industria moderna intervenga in una zona arretrata perché costituisca una specie d'esempio, perché metta in moto forze politiche che hanno un'importanza molto maggiore fuori della fabbrica che nella fabbrica stessa»<sup>274</sup>.

Concludendo il proprio intervento ritornando alla fabbrica e alle sue dinamiche, Leonardi lanciava una suggestione e proponeva una lettura che avrebbe permesso al sindacato di rilanciare il conflitto in una situazione all'apparenza ostile. L'automazione del lavoro andava combattuta non in quanto tale, ma nelle sue accezioni negative. Era la perdita di controllo da parte dell'operaio il nodo cruciale da affrontare, l'automazione andava combattuta in quanto foriera di alienazione e perdita di contatto con la realtà: «questo operaio deve fare esattamente quanto gli è richiesto dalla programmazione, non di meno, ma nemmeno di più perché questo non rientra nel calcolo generale della produzione aziendale. Questa regolarità, a mio parere, è un nuovo elemento di sforzo»<sup>275</sup>.

Per confermare la propria posizione Leonardi si appoggiò al caso di studio della

---

273 Ibidem.

274 Ivi, p. 171.

275 Ivi, p. 180.

fabbrica di macchine da cucire Necchi di Pavia. È interessante questo riferimento poiché ci rimanda a Gino Martinoli, che era stato superiore di Leonardi all'IRI, e che in seguito esercitò la sua opera di modernizzazione delle pratiche produttive proprio nello stabilimento pavese. Visto in quest'ottica si comprende meglio l'invito di Leonardi all'alleanza tra operai e tecnici modernizzatori, che alla Necchi sarebbe stata la sola possibilità di rompere il fronte padronale, propenso all'impiego di pratiche coercitive e fiero oppositore dell'introduzione di pratiche quali il TWI e le relazioni umane: «alla Necchi risulta inoltre chiara la presenza di una forza direzionale nuova che molto spesso è in disaccordo col padrone [...]. Il padrone, appena può farlo, mentre introduce una politica di forza nei riguardi dell'organizzazione dei lavoratori, nello stesso tempo liquida tutta la direzione nuova. Quindi in questo caso [...] il padrone non solo è naturalmente contrario alle nuove posizioni di classe, ma è contrario anche ai gruppi di tecnici nuovi che rappresentano le esigenze delle nuove forze produttive»<sup>276</sup>. Leonardi concludeva con l'invito ad un'alleanza strategica con i tecnici in nome dello sviluppo delle forze produttive e contro le resistenze conservatrici padronali.

Dei diversi interventi che seguirono va rilevato innanzitutto quello tenuto da Bruno Trentin, in perfetta sintonia con quanto detto da Leonardi. Compiendo un'autocritica sull'impostazione che il sindacato aveva mantenuto dal dopoguerra nei confronti di produttività e progresso tecnologico, Trentin assumeva la correlazione tra progresso tecnico e organizzazione del lavoro facendo compiere così al sindacato un passaggio importante in direzione del superamento della concezione di diffidenza nei confronti del progresso tecnico: «l'obiettivo attuale del movimento operaio dovrebbe essere quello di giungere il più rapidamente possibile all'automazione della produzione, con il ritorno cioè, a nuove forme di lavoro complesso e riqualificato»<sup>277</sup>.

Il pragmatismo portò Trentin, sulle orme di Leonardi, ad assumere come un nodo critico la problematica dell'organizzazione del lavoro, attorno alla quale si sarebbe dovuta reimpostare l'azione sindacale. Allo stesso modo dava una definizione delle *human relations* come reazione capitalistica alla dequalificazione del lavoro che indirizzava gli operai, privati del controllo sulla produzione, verso un patriottismo di fabbrica allo scopo di mascherare la degradazione della propria condizione, evitando dunque la lettura che le voleva una semplice riedizione del paternalismo.

---

276 Ivi, p. 186.

277 B. Trentin, *Produttività, relazioni umane, salario in I lavoratori*, cit., p. 281.

Giorgio Rossi propose una rilettura critica della psicologia del lavoro, una delle “americanate”, così come era definita anche la sociologia, introdotte in quegli anni negli stabilimenti industriali italiani. Rossi citò di fronte ad una platea di quadri marxisti nomi come Ermanski, Hans Rupp, Elton Mayo, per criticare l’impostazione esclusivamente industrialista con cui veniva applicata la psicologia, snaturandone la funzione di scienza positiva al servizio del lavoratore.

Proponendo l’introduzione nelle aziende di psicologi autonomi e accettati da tutte le parti sociali al fine di svolgere ricerche scientifiche rigorose degli ambienti di lavoro volti a migliorarne gli standard, Rossi sembrava effettuare una critica sindacale alle scienze umane applicate al lavoro e dimostrando una decisa apertura ed accettazione non passiva delle innovazioni imposte al lavoro: «si è scambiata la parte per il tutto, bruciando qualsiasi possibilità di replica e di un eventuale ridimensionamento nell’introduzione di metodi psicologici nella fabbrica, nel senso di una applicazione non utilitaristica e unilaterale [...] ma di adattamento dell’operaio alla situazione di lavoro aiutandolo a divenire più cosciente, più libero nel suo lavoro ed attraverso il suo lavoro [...] In questo possono essere capovolti i termini dell’iniziativa padronale e servirsi degli psicologi; e questo può essere ottenuto sostenendo gli psicologi nel loro compito specifico: lo studio dell’uomo individuale nelle sue condizioni concrete, e quindi sociali, di esistenza»<sup>278</sup>.

## 2.2.6 Il disgelo

La breccia aperta dai dibattiti del post 1955-56 nella spessa coltre dell’ortodossia marxista, non si impose beninteso immediatamente, ma subì attacchi da parte delle correnti interne più legate ad una impostazione classica della teoria sindacale, che subito dopo il 1957 riebbbero il sopravvento e che solo la ripresa della conflittualità negli anni Sessanta riuscì a mettere in minoranza.

Nel 1957 così, Silvio Leonardi venne rimosso dal suo incarico alla guida dell’USE, dopo essere entrato in conflitto con la dirigenza del PCI milanese, come descritto da Petrillo: «era uno scossone all’impianto concettuale e alla prassi politica e sindacale, un

---

278 G. Rossi, *Problemi di psicologia del lavoro in I lavoratori*, cit., p. 318.

invito al realismo e alla concretezza [...] che non a caso venne da Milano: non soltanto per il clima generale che vi vigeva, ma per il confronto ravvicinato che vi si stava istituendo fra la tradizione Cgil e la sfida proveniente da un laicato cattolico particolarmente effervescente»<sup>279</sup>. La piazza milanese, in cui era in gioco l'egemonia teorica per il sindacato industriale, a contatto diretto con il laboratorio più avanzato del sindacato cattolico CISL costituito dalle ACLI e dalla scuola di Mario Romani, non permetteva eccessive prese di posizione autonome. Quella che Petrillo indica con la rivolta degli "innovatori togliattiani", tra i quali vi era Leonardi, fallì e Mario Montagnana, segretario della CdL del capoluogo lombardo, si dimostrò solerte nell'attaccare Leonardi e la sua analisi innovatrice, opponendo all'apertura nei confronti della sociologia la più stretta visione dogmatica dello stagnazionismo e della teoria del crollo, inseriti in un capitalismo fatto di grande fabbrica meccanica. e

La breccia, tuttavia, era stata aperta e il movimento operaio intero venne coinvolto dal bisogno di conoscenza e dalla volontà di ricerca. Fu un'altra storica istituzione del movimento operai milanese a richiedere l'opera di Leonardi dopo l'allontanamento dall'USE, l'Istituto Feltrinelli, la cui attività, come ricorda Luciano Cafagna «era imperniata principalmente sulla storia [...] il passaggio a interessi in un campo operativo, come quello dei temi economici correnti, era un mutamento netto»<sup>280</sup>. Il fatto di affidare a Leonardi lo studio dello «sviluppo e trasformazione industriale e tecnologica che si stava manifestando in Italia, almeno nel Nord del paese»<sup>281</sup> non era un evento da sottovalutare così come non sarebbe stato pensabile solo tre anni prima il fatto che gli venissero affiancati nel comitato scientifico personaggi come Franco Momigliano, Bruno Trentin, Siro Lombardini, Nino Andreatta, Paolo Sylos Labini, Pietro Gennaro e Piero Bontadini.

Lo stesso anno Leonardi pubblicò un libro che costituì una svolta per le riflessioni che metteva in campo. Il saggio riprendeva ed ampliava le riflessioni esposte al convegno di Roma e si ricollegava al dibattito che all'interno della sinistra vedeva coinvolte figure come Roberto Guiducci ed altri sempre meno disposti ad accettare il dogmatismo e l'ideologia a senso unico imposta dal PCI, ma messa in crisi dopo il 1955 e il 1956. Leonardi affermava come una visione dogmatica che non prendesse in considerazione un'analisi scientifica dei fenomeni sociali potesse portare alla rovina

---

279 G. Petrillo, *La capitale del miracolo. Sviluppo, lavoro e potere a Milano 1953-1962*, Milano, Franco Angeli, 1992.

280 L. Cafagna, *La questione settentrionale*, cit., p. 4.

281 Ivi, p. 5.

chi si proponeva di difendere i diritti dei lavoratori: «anche ideologie rivoluzionarie possono essere messe in difficoltà quando si sono trasformate in senso dogmatico, cristallizzando interpretazioni di passate situazioni, e quando non vengono utilizzate come metodo per esaminare ed interpretare la realtà nei suoi continui cambiamenti. Ma il nuovo è più forte del vecchio e prima o poi si impone»<sup>282</sup>.

Nel momento in cui per Leonardi e la sinistra si apriva una fase di passaggio, il dirigente milanese smentiva ad un tempo Lenin ed i tecnocrati attaccando la pretesa apoliticità di chi al contrario non voleva cedere il controllo sugli strumenti di produzione ma anche le messianiche affermazioni di presa violenta del potere.

Affrontando l'analisi dello sviluppo e degli squilibri in Italia, Leonardi rimaneva dell'idea che dovesse essere lo Stato ad assumersi la responsabilità di pianificare l'industrializzazione: «gli investimenti di automazione perderebbero il carattere che oggi hanno di essere quasi esclusivamente intensivi e diventerebbero largamente estensivi con creazione di nuovi posti di lavoro sia nelle fabbriche automatizzate sia in quelle che producono strumenti ed impianti per le fabbriche stesse»<sup>283</sup>. Lo stato soltanto avrebbe garantito il livello di investimenti necessari «a cambiamenti qualitativi e non solo quantitativi del nostro apparato produttivo»<sup>284</sup> al fine di superare il blocco del potere monopolistico e per rendere l'automazione un fenomeno positivo e non di vantaggio per pochi a spese della maggioranza dei lavoratori.

Scrivendo nel 1957 sulla rivista "Ulisse", Leonardi assumeva il progresso tecnico e l'automazione come fattori positivi di sviluppo, che dovevano rientrare in una prospettiva globale per coglierne la portata: «l'automazione favorirà anche il decentramento della produzione con una maggiore e più organica utilizzazione delle risorse di ogni singolo Paese aiutando a risolvere, dal punto di vista tecnico, problemi oggi gravi e aperti per esempio nel processo di industrializzazione dei Paesi sottosviluppati. Decentramento della produzione e integrazione di maggiori spazi economici [...] tendono all'unico fine di una più omogenea distribuzione delle forze produttive»<sup>285</sup>.

Un passaggio, quello aperto da Leonardi ed altri, che, nonostante i tentativi di

---

282 S. Leonardi, *Progresso tecnico e rapporti di lavoro*, Torino, Einaudi, 1957, p. 14.

283 S. Leonardi, *Per una politica economica che si prefigga la più larga utilizzazione delle forze produttive* in "Critica economica", n. 5, 1956, p. 35.

284 Ivi, p. 36.

285 S. Leonardi, *Programmazione dell'automazione: a livello d'impresa, sul piano nazionale, o internazionale?* In "Ulisse", n. 26, 1957, p. 1201.

restaurazione segnò in modo definitivo il dibattito a sinistra, e le cui intuizioni si rivelarono assolutamente pertinenti solo pochi anni dopo.

Nel 1960 il Centro Nazionale Prevenzione e Difesa Sociale di Milano organizzava un convegno sul progresso tecnico. I temi che i convegni organizzati dall'Istituto Gramsci avevano sollevato erano rimasti al centro del dibattito nonostante la chiusura dimostrata da settori non minoritari della sinistra. Il progresso tecnico nel 1960, nel pieno del boom era sotto gli occhi di tutti e iniziava ad essere preso in esame da soggetti diversi, interessati agli effetti sociali che poteva portare.

Silvio Leonardi espone l'analisi dell'industria delle macchine utensili, industria a suo avviso chiave per comprendere lo sviluppo di un'economia. In questa industria si concentravano i risultati dei progressi tecnici raggiunti in tutti i rami industriali e i macchinari prodotti erano al tempo stesso risultato e mezzi di diffusione del progresso tecnico.

La dimensione ridotta dell'industria delle macchine utensili ben si adattava inoltre a descrivere la struttura produttiva italiana, basata su imprese familiari e piccole aziende che basavano la produzione sulla domanda oscillante e soprattutto sull'esportazione dei propri prodotti, meno richiesti in patria ed erano caratterizzate dallo scarso investimento sulla ricerca.

Leonardi individuava la funzione di questa industria come complementare a quella dei grandi monopoli, che sfruttavano le ridotte dimensioni e la loro capacità di adattarsi alle oscillazioni del mercato per imporre loro ritmi e scadenze, senza continuità di domanda, dal momento che la grande industria italiana si caratterizzava da un impiego diseguale di macchinari moderni.

L'impiego superiore rispetto agli altri paesi industrializzati di macchinari usati in Italia veniva visto come la chiave del capitalismo nostrano per l'estrazione del plusvalore dal lavoro, che si incastrava con l'analisi che abbiamo già visto dei tre livelli di compresenza dell'innovazione tecnologica: «la fase attuale italiana è caratterizzata da un forte contrasto tra un livello tecnico molto avanzato in alcune unità produttive e l'allargamento del parco macchine nazionale soprattutto attraverso un tasso di sostituzione molto basso»<sup>286</sup>.

Data la scarsa influenza dei centri di ricerca scientifici, degli aiuti statali ed il conseguente

---

286 S. Leonardi, *L'industria delle macchine utensili e lo sviluppo dell'economia italiana* in CNPDS, *Il progresso tecnologico e la società italiana. Effetti economici del progresso tecnologico sull'economia industriale italiana (1938-1958)*. Vol. II, Milano, Giuffrè, 1961, p. 164.

ricorso alle conoscenze dirette, artigianali, al fine di pianificare uno sviluppo che portasse reali benefici ai lavoratori per Leonardi era interessante analizzare il livello potenziale di sviluppo dell'industria nel mercato italiano, «le reali possibilità per l'industria italiana delle macchine utensili di influire sul mercato interno, di favorire la meccanizzazione e un più rapido rinnovamento del parco macchine utensili attraverso una migliore organizzazione della sua produzione, una diminuzione dei costi e quindi dei prezzi modificando il rapporto prezzo macchine-prezzo lavoro»<sup>287</sup>.

Inoltre Leonardi era consapevole dei limiti che la struttura produttiva italiana poneva ad uno sviluppo dell'industria del macchinario, e quindi ad un salto tecnologico generale: «da una parte la domanda delle aziende più avanzate pone innanzitutto problemi di qualità, dall'altra nelle aziende più arretrate il prezzo marginale della forza lavoro, condizionato dalla permanente alternativa della disoccupazione è ad un livello tale da renderlo economicamente componibile innanzitutto con macchine di bassissimo prezzo e quindi soprattutto usate»<sup>288</sup>. Questo per Leonardi il fattore di maggior rischio per i lavoratori italiani che avrebbero dovuto riprendere in mano ed esigere uno sviluppo dell'automazione per conseguire una migliore qualità del lavoro.

In seguito i medesimi concetti furono ampliati nello Studio eseguito per il Centro di studi e ricerche sulla struttura economica italiana *Le macchine utensili e la loro industria*.

Estendendo l'analisi del macchinismo presentata al convegno del 1956, Leonardi proponeva la teoria che le macchine utensili fossero il prodotto di un'elaborazione sociale e che quindi fossero il frutto di rapporti sociali anche al di fuori della fabbrica: «le macchine utensili possono essere considerate come prodotti di montaggio collettivo, cioè con elementi eterogenei che derivano da settori diversi e che confluiscono in un prodotto estremamente complesso nel quale si sommano esperienze e progressi fatti nei più diversi campi dell'attività umana che l'industria delle macchine utensili fa propri adattandoli a scopi specifici, a loro volta promotori di ulteriori progressi»<sup>289</sup>.

Questa industria rappresenta un momento di sintesi tra fabbrica e società e per questo la sua regolazione dovrebbe essere pianificata da organismi pubblici e non lasciata a se stessa. La produzione sociale dell'innovazione applicata alle macchine avrebbe posto il problema di un riequilibrio del costo della forza lavoro. Una società sempre più complessa avrebbe prodotto

---

287 Ivi, p. 170.

288 Ivi, pp. 170-171.

289 S. Leonardi, *Le macchine utensili e la loro industria. Alternative tecnologiche allo sviluppo economico*, Milano, Feltrinelli, 1961, p. 38.

sempre più macchine ma avrebbe espresso sempre più bisogni, il cui costo sarebbe ricaduto sulla società intera: «si può certo constatare una stretta correlazione tra sviluppo della meccanizzazione e quindi aumento della produttività del lavoro umano e una diminuzione del rapporto tra prezzo del capitale e prezzo del lavoro [...] il prezzo delle macchine diminuisce per l'estensione del progresso tecnico nella produzione di macchine stesse e dei materiali che le compongono, provocando, quindi, una obiettiva diminuzione del loro costo in termini di lavoro, mentre non avviene altrettanto per il prezzo della forza lavoro che deve coprire crescenti bisogni socialmente necessari con componenti di beni materiali e di servizi assai meno soggetti all'influenza del progresso tecnico e quindi con costi relativamente crescenti»<sup>290</sup>.

Leonardi, che probabilmente aveva in mente lo sviluppo della provincia di Milano negli anni Cinquanta, effettuava una nuova fuga in avanti rispetto al dibattito in corso. Attraverso l'analisi dell'industria delle macchine utensili affrontava il nodo dello sviluppo del terziario avanzato, e dello sviluppo generale della società, di cui l'industria delle macchine utensili era specchio e motore. Una società per essere competitiva nella produzione di macchine utensili, avrebbe dovuto essere progredita tecnicamente: «la possibilità di coprire con forniture esterne una parte più o meno ampia della macchina dipende dal grado di specializzazione del lavoro sociale, dallo sviluppo della standardizzazione e, quindi, dallo sviluppo dell'ambiente industriale in cui la singola azienda costruttrice opera e dal grado di specializzazione della macchina stessa e quindi dal peso dei pezzi speciali necessari alla sua costruzione»<sup>291</sup>.

Se le macchine utensili occupavano «un posto centrale nel processo di meccanizzazione e nello sviluppo della produttività del lavoro umano, che sono, a loro volta, effetto della confluenza di varie e complesse forze economiche e sociali» allora «il processo di meccanizzazione può ritenersi connesso con lo sviluppo della scienza e della tecnica e lo sviluppo della produzione in termini quantitativi e qualitativi»<sup>292</sup>. Questo per Leonardi poneva il problema della distribuzione sociale dei benefici derivanti da una produzione che risultava essere sociale.

Impiegando l'esempio della cassetta dei suggerimenti, si mettevano in discussione le modalità con cui si cercava di drenare il portato di conoscenze dirette, decisive nel progresso tecnico più di quanto fossero le ricerche scientifiche: «particolare contributo

---

290 Ivi, p. 24

291 Ivi, p. 40.

292 Ivi, p. 89.



al progresso tecnico delle macchine utensili è derivato dall'esperienza e dall'osservazione empirica dei fenomeni a livello, per così dire, direttamente operativo o artigianale, quando il contributo stesso è derivato da singoli non direttamente impegnati in lavori di ricerca»<sup>293</sup>.

Per Leonardi il nodo da affrontare con la massima urgenza era il superamento delle divisioni e delle differenze tra azienda e azienda, regione e regione, differenze che imponevano il ritmo al lavoro e rendevano le gerarchie elementi di sfruttamento: «il progresso tecnico non si svolge in modo uniforme su tutto il fronte, di volta in volta aperto alle conoscenze scientifiche di base, ma differentemente per i vari prodotti, esso non costituisce inoltre un obiettivo direttamente perseguito dagli imprenditori privati, ma è un effetto indotto dalla ricerca del profitto. Quest'ultima tende a mantenere le situazioni differenziali che sono proprie del progresso tecnico nel suo evolversi e a consolidare nelle singole aziende accentuando le differenze tra le aziende stesse e tra i vari settori dell'industria meccanica»<sup>294</sup>.

Il sindacato ebbe una posizione intermedia nella rinascita della sociologia del lavoro in Italia. Pur implicato direttamente nelle vicende inerenti lo sviluppo industriale, la tendenza a diffidare delle nuove tecniche organizzative lo portò in più casi alla negazione pregiudiziale della sociologia e dei suoi studi.

Alcune figure maggiormente aperte e determinate ad assumere le contraddizioni che si accompagnavano agli sviluppi della nuova scienza sociale, apportarono al discorso sindacale un contributo fondamentale. Permisero inoltre di uscire da una situazione, determinatasi alla metà degli anni Cinquanta sia per il sindacato cattolico che per quello comunista, per cui la rinnovata dinamica dello sviluppo capitalistico imponeva un confronto concreto con le problematiche quali l'automazione, l'OSL e la dequalificazione professionale, che solo uno studio scientifico poteva cogliere nel suo complesso.

Alla CISL come alla CGIL non fu impresa semplice fare accettare le nuove idee e ben presto le concezioni più conservatrici ripresero il sopravvento. Attorno al sindacato, tuttavia, si erano formati gruppi di studiosi e ricercatori sociali che resero definitivamente superate resistenze e diffidenze. I nuovi ricercatori sociali, che incontreremo nel capitolo seguente, intrattennero con il sindacato un rapporto di

---

293 Ibidem.

294 Ivi, p. 94.

confronto e di scambio, determinando quella sinergia che avrebbe portato negli anni Sessanta un numero crescente di sociologi a collaborare con il movimento sindacale.

## Capitolo III - Il lavoro della sociologia

«Nel '54, quando visitai per la prima volta l'Olivetti, vidi un grande reparto presse. Centinaia di presse con molti uomini e moltissime donne che facevano un lavoro che consisteva nel mettere dentro i pezzi di metallo, togliere le mani, schiacciare col piede, togliere il pezzo caldo che scottava, posarlo da una parte – e questo per ore e ore. Allora io mi dissi due cose. Primo: io sono un privilegiato. Secondo: in qualche modo, attraverso il mio lavoro, il mio mestiere, io devo fare qualcosa»<sup>1</sup>

Le pratiche sociologiche trovarono diffusione in Italia incoraggiate dagli organismi che propagandavano l'organizzazione scientifica del lavoro e le relazioni umane, coinvolgendo i sindacati "liberi". All'interno del sindacato marxista l'ostilità nei confronti della sociologia venne rotta da figure che si impegnarono nell'elaborazione di analisi nuove del lavoro industriale nel contesto "neocapitalistico". In altri ambiti, come le università o le amministrazioni pubbliche, la diffidenza nei confronti della sociologia si attenuò grazie al lavoro di molti giovani che durante gli anni Cinquanta intrapresero un cammino formativo orientato verso le scienze sociali e le risposte che queste sapevano dare al loro bisogno di conoscenza della nuova società.

La sociologia era percepita dal mondo accademico come un corpo esterno e il mondo politico, soprattutto a sinistra, la vedeva come un'eresia, un'"americanata"<sup>2</sup> per imbonire e integrare i lavoratori. Una delle tante possibili definizioni della condizione di chi abbracciò gli studi sociologici in questione può essere quella data da Luciano Visentini, docente di sociologia del lavoro all'Università di Bari e storico della disciplina: «per molto tempo, nell'Italia del dopoguerra, la sociologia è stata una vocazione. Una disciplina a cui si rivolgevano studiosi che non trovavano nella divisione accademica ed intellettuale del lavoro una collocazione adeguata al loro modo di affrontare i problemi sociali e politici»<sup>3</sup>.

---

1 L. Gallino, *Mutamento tecnologico e qualità del lavoro* in L. Visentini (a cura di), *Tra Mestiere e vocazione: la sociologia del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1984, p. 117.

2 Cfr. L. Balbo, G. Chiaretti, G. Massironi, *L'inferma scienza: tre saggi sulla istituzionalizzazione della sociologia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1975.

3 L. Visentini, *La nascita della sociologia del lavoro in Italia: Antonio Carbonaro e le potenzialità dell'uomo* in G. Ceccatelli Guemieri (a cura di), *Le ragioni della sociologia. Il percorso culturale e civile di Antonio Carbonaro*, Milano, Franco Angeli, 2003, p. 47.

Se all'inizio degli anni Cinquanta fu la grande fabbrica e il mondo ad essa correlato ad attrarre gli interessi dei neofiti, si può vedere nella genesi della disciplina un'altra influenza che prendeva le mosse essenzialmente dagli studi sulle aree caratterizzate dal sottosviluppo portati avanti nel Mezzogiorno fin dal dopoguerra.

Se per questi giovani la scelta della sociologia proveniva dalla delusione nei confronti di un'esperienza politica in Italia, ad accomunare le loro esperienze fu un viaggio di studio in Europa o negli USA, fondamentale per comprendere le potenzialità delle pratiche di inchiesta.

Il legame tra Europa e Stati Uniti dunque è essenziale per comprendere la vicenda di tutti i sociologi che operarono per primi sui temi del lavoro e non solo negli anni in cui la disciplina non era ancora istituzionalizzata nelle università e si veniva formando attraverso un processo che interessava soggetti diversi, intersecando discorsi, interessi e fini spesso in contrasto tra loro.

Michele La Rosa ha individuato la rinascita della sociologia del lavoro in due fasi di transfer dall'estero che si riflettevano come in uno specchio sulla realtà italiana: «furono due i filoni di analisi all'interno dei quali ricomprendere la disciplina socio-lavorista: la sociologia industriale (industrial sociology) statunitense, ed anglosassone più in generale, e la "sociologia del lavoro" europea (sociologie du travail francese in primis). La differenziazione appare netta; non solo per le tematiche affrontate, ma proprio per gli approcci differenti che rispondevano a "due culture" assai diverse anche in termini generali»<sup>4</sup>. Questa doppia influenza, riscontrabile, come abbiamo visto, anche nel caso italiano, si andava a sommare alla presenza di due culture, quella cattolica e quella marxista, che seppero cogliere le suggestioni proposte dalle nuove scienze sociali. Questo dimostra come le tematiche sociologiche che provenivano dall'esterno non trovarono in Italia una tabula rasa, bensì un terreno aperto nei loro confronti, deciso tuttavia a rielaborarle e reinterpretarle con gli strumenti della cultura italiana.

Filippo Barbano conferma la stretta interdipendenza tra le tematiche più tecnocratiche proprie della sociologia industriale nata negli USA e la critica a questa da parte di soggetti più interessati a cogliere i limiti e le implicazioni dello sviluppo: «La disputa circa il preteso "americanismo" di certi interessi sociologici degli anni cinquanta può riguardare solo la "dipendenza", oppure [...] una "interdipendenza" incombente per i disegni di industrializzazione e per la realtà stessa di un paese come il

---

4 M. La Rosa, *La sociologia del lavoro: un "percorso" di analisi rivissuto e costruito durante gli incontri "amicali" con Antonio Carbonaro* in G. Ceccatelli Guerrieri (a cura di), *Le ragioni*, cit. p. 110.

nostro, ancora semirurale e in certe aree arretrato, ma che stava per entrare, in qualche modo piuttosto squilibrato e senza mai una decente politica industriale, nella sua vera e propria prima rivoluzione industriale»<sup>5</sup>.

Barbano inoltre aggiunge che per quanto riguarda le influenze della cultura sociologica italiana, delle esperienze marginali come quelle compiute dai preti operai che operavano nelle periferie delle città industriali della Francia, contaminarono fin dai primi anni Cinquanta il pensiero dei primi sociologi operanti al Nord: «nella stessa circostanza degli studi e delle ricerche per il Piano regolatore di Ivrea, si svolse uno studio di comunità sulla Serra di Ivrea ed in particolare in un paese, Magnano, che si protrasse per alcuni mesi nel 1951-1952. Lo condusse un sociologo statunitense contattato dallo stesso Adriano Olivetti con un gruppo di collaboratori: G. Belone, M. Talamo, L. Berti fulltime. La ricerca era diretta da Paul Campisi, e chi scrive ebbe l'occasione di parteciparvi part time per tutto il suo corso. Una esperienza davvero insolita e rara per quei tempi, della quale rammarico solo due cose, che il Campisi non abbia reso mai un rigo del copioso materiale raccolto; e che se ne sia involato senza restituirmi tre preziosi volumi del *Manuale dell'inchiesta sociale* del Padre Lebreton»<sup>6</sup>.

Rinascita “meridionale” e “settentrionale”, se così possiamo definirle, furono complementari nello sviluppo della disciplina e fu la loro commistione a determinarne gli attributi: «Il progetto riformista della sociologia italiana si sviluppava attraverso una ricerca a forte rilevanza operativa tesa nel Nord ad umanizzare il lavoro operaio, a promuovere un'organizzazione scientifica del lavoro, a modernizzare la società; nel Sud al superamento dell'arretratezza e della miseria contadina. La sociologia doveva fornire il suo contributo alle politiche delle riforme, doveva cooperare alla razionalizzazione della società, concorrere alla sua generale evoluzione»<sup>7</sup>. Prima di giungere a ciò, si dovette sviluppare un dibattito che dalla metà del decennio analizzò e

---

5 F. Barbano, *Introduzione* a G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia: gli anni '50 e il Mezzogiorno*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1993, pp. 14-15. Barbano ricorda come gli studi meridionalistici fossero assolutamente influenzati da padre Lebreton e il suo periodico “Economie et humanisme”.

6 Ivi, p. 18.

7 R. Siza, *Le applicazioni della sociologia: gli anni dello sviluppo e della crisi* in G. Costantini (a cura di), *Per una storia*, cit., p. 203. P. Capuzzo a questo proposito aggiunge: «definitiva separazione dall'esperienza storica del socialismo reale e dal suo apporto dottrinario, in uno spazio intellettuale irriducibile alla “soluzione” della crisi rappresentata dalle scienze sociali funzionaliste che stavano diventando egemoni nei ricostruiti dipartimenti di scienze sociali di mezza Europa; e che si candidavano a dare un sostegno scientifico a un progetto di amministrazione della società basato sulla negoziazione dei conflitti nel quadro del pluralismo politico compatibile con l'accettazione dell'economia capitalista e delle sue norme sociali e culturali» in C. Bertolotti, P. Capuzzo, *Daniilo Montaldi (1929-1975)* in “Studi culturali”, n. 3 2007, p. 429.

mise in discussione le pratiche sociologiche impiegate nell'industria e che coincise con la formazione di una nuova generazione di sociologi.

Parte di questa generazione sopperò alla lacuna degli atenei italiani in materia di sociologia frequentando facoltà affini come giurisprudenza, lettere o psicologia. I giovani che manifestarono la volontà di intraprendere l'esperienza della sociologia, attratti dalla curiosità per la società e il mondo del lavoro e per la prospettiva di un intervento concreto alla radice dei problemi, costituirono le basi su cui l'istituzionalizzazione della disciplina negli atenei fondò la propria autorità dall'inizio degli anni Sessanta. La formazione avvenne dunque in un contesto di eterogeneità e di policentrismo: «la prima fase dell'istituzionalizzazione della disciplina è segnata da un progressivo ingresso dei sociologi nella grande impresa, negli enti locali, chiamati per definire politiche del personale, organizzazione del lavoro, interventi urbanistici consapevoli dei fattori umani, per promuovere una modernizzazione della vita sociale»<sup>8</sup>.

La mancanza di un'istituzione o una scuola che raccogliesse le differenti esperienze rende difficile trovare punti di contatto tra le biografie dei primi sociologi del lavoro. Possiamo tuttavia riscontrare alcuni tratti che costituiscono una costante piuttosto regolare: i primi sociologi del lavoro, troppo giovani nel 1943-45 per partecipare alla Resistenza, si ispiravano agli ideali di questa, più che per le pratiche, per il senso di rottura e di progresso sociale che tale momento costituì. In secondo luogo un elemento che accomuna queste storie fu un'esperienza di militanza politica delusa, il più delle volte compiuta nel Partito Socialista. Infine, il tratto che senza dubbio accomunò i primi sociologi e che si lega in maniera abbastanza diretta al secondo, fu il rifiuto per letture cristallizzate e dogmatiche della realtà socio-economica e la volontà di ricerca, priva di pregiudizi, di strumenti nuovi per capire l'Italia in via di modernizzazione e le sue contraddizioni. Per trovare questi strumenti compirono viaggi di studio e missioni all'estero, all'interno di quella che era la nuova cornice di riferimento per la cultura italiana, Europa e Nord America, in paesi in cui la tradizione sociologica era più matura. Questo fa della sociologia del lavoro una disciplina che caratterizzò il momento storico della ricostruzione e dello sviluppo economico europeo non solo in Italia: i contributi al suo sviluppo nacquero da un dibattito culturale, in certi casi strumentale, in altri genuino, che superava i confini dei singoli paesi.

---

<sup>8</sup> R. Siza, *Le applicazioni della sociologia: gli anni dello sviluppo e della crisi* in G. Costantini (a cura di), *Per una storia*, cit., p. 204.

### 3.1 Luciano Cavalli e il laboratorio genovese

Luciano Cavalli, genovese figlio di un antifascista, ufficiale degli alpini, di formazione cattolica praticante, dopo la guerra aderì al PSIUP nel quale militò fino alla sconfitta della linea di Lelio Basso al congresso del partito nel 1952. Turi ha visto in questo momento del dopoguerra la fase in cui Cavalli, studente, si accostò alla politica convinto di trovarvi le risposte che solo la sociologia, in seguito, ebbe modo di dargli; «un periodo nel quale è estraneo alla sociologia, il cui insegnamento in Italia non è ancora stato introdotto di nuovo nelle università. È possibile, però, dedurre da alcuni indizi – fra cui il suo piano di studio personalizzato che comprende alcune discipline non tradizionali per una Facoltà di Lettere moderne (come Statistica e Diritto costituzionale) – che Cavalli sia “alla ricerca della sociologia” come attività che unisce all’indagine storica quella sulla realtà contemporanea, a fini di mutamento politico»<sup>9</sup>.

Dopo la fine dell’esperienza nel partito Cavalli compì dei viaggi di studio in Austria per partecipare al Salzburg Seminar in American Studies<sup>10</sup>, appuntamento internazionale per lo scambio culturale tra giovani provenienti da tutti i paesi europei, anche dell’est e dagli Stati Uniti. In seguito partì alla volta di Londra e quindi negli USA, dove avvenne il vero avvicinamento alla sociologia. Come per altri sociologi della prima generazione, dopo un periodo di formazione e di militanza politica, i soggiorni di studio all’estero effettuati grazie a borse di studio concesse da istituzioni internazionali interessate allo scambio culturale per la diffusione di idee e discipline americane, in particolare il programma Fulbright<sup>11</sup>, servirono a Cavalli per comprendere le reali potenzialità della sociologia.

---

9 P. Turi, *Sociologia e politica nell’itinerario intellettuale di Luciano Cavalli* in G. Bettin Lattes, P. Turi (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*, Firenze, Firenze University press, 2008, p. 36.

10 Il Salzburg Seminar in American Studies venne concepito dallo storico austriaco Clemens Heller, rifugiatosi negli USA in seguito all’annessione tedesca dell’Austria. Nelle ambizioni il seminario voleva essere un vero e proprio “Marshall Plan of the Mind”. I cofondatori furono Richard Campbell e il giovane insegnante di inglese, Scott Elledge. La sede permanente fu stabilita presso il Schloss Leopoldskron a Salisburgo, scelta per la posizione neutrale dell’Austria, e dal 1947 riunì ogni estate rappresentanti provenienti da diciotto paesi da tutta Europa, compresi i paesi dell’est. Gli insegnanti di storia, scienze sociali, letteratura e arti provenivano in maggioranza da Harvard. Gli studenti invece venivano scelti dall’International Student Service con sede a Ginevra, raccomandati da professori europei, oppure indicati dai ministeri dell’educazione. Il proposito principale del seminario era quello di mettere in contatto studenti provenienti da paesi che fino a pochi anni prima erano stati nemici e di far conoscere agli europei la cultura americana, non solo per rafforzare il ruolo degli USA ed esaltare la Pax Americana, ma anche per sottolinearne i limiti e gli eccessi. Dal 1955 il Seminario iniziò ad avere un’organizzazione più capillare e coinvolse figure di primo piano della cultura statunitense come il sociologo Daniel Bell. Cfr. H. N. Smith, *The Salzburg Seminar* in “American Quarterly”, n. 1, 1949 e <http://www.salzburgseminar.org/2009/history.cfm>.

11 Il programma Fulbright, nato dopo la Prima Guerra Mondiale come strumento di cooperazione tra gli Stati Uniti e l’America Latina e l’Europa, divenne un vero e proprio veicolo di scambio culturale nel 1946, quando il Congresso americano convertì le risorse di guerra in fondi a scopo pacifico. Nel 1947 i primi paesi ad aderire, a diversi livelli, furono Filippine, Nuova Zelanda, Grecia, Belgio, Lussemburgo, Francia, Italia e Regno Unito. Ai fondi del Dipartimento di Stato per le borse di studio (grants) si aggiunsero ben

Turi ravvisa nel soggiorno americano il passaggio cruciale nella biografia di Cavalli, momento che non coincise tuttavia con la rinuncia al sistema di valori di riferimento. Le tecniche acquisite negli USA, al contrario, al ritorno in Italia vennero declinate nel contesto culturale di riferimento: «con il quadriennio (pur non continuativo) di formazione all'estero [...] l'impostazione di Cavalli mantiene (comunque) una impronta specifica personale dovuta al suo background culturale, quello di un giovane intellettuale di formazione classico-umanistica, che aveva specificamente sviluppato la vocazione storica; che in particolare aveva acquisito conoscenze approfondite sul pensiero realista, sulla politica internazionale, sulla storia della Chiesa e del movimento operaio; che si era cimentato col marxismo e il problema dell'integrazione sociale»<sup>12</sup>.

A contatto con la teoria di Parsons alla Columbia University, con il corso di Lipset e del suo giovane allievo Juan Linz, frequentando alcune lezioni di Wright Mills nel periodo in cui questi aveva lasciato il Bureau of applied social research di Lazarsfeld per scrivere *Colletti bianchi*, conoscendo infine Lynd, perseguitato in quegli anni dal Senatore Mc Carthy, Cavalli ebbe modo di venire in contatto con la sociologia che affondava le radici negli anni del New Deal. La disciplina che incontrò negli USA era ancora fortemente caratterizzata da uno spiccato accento progressista e si faceva portatrice di istanze volte a migliorare le condizioni di vita delle classi lavoratrici: «si verifica, insomma, l'incontro con la ricerca e la teoria sociologica moderna prima percepite come novità dall'esterno [...] Il soggiorno americano permette a Cavalli, oltre che conoscere i sociologi più importanti della Columbia University (e non solo), di far propria la funzione "democratica" della sociologia, la concezione cioè di una sociologia vista come fonte di democratizzazione nell'impresa e nella città mediante l'analisi empirica»<sup>13</sup>.

Al ritorno in Italia, Cavalli maturò la consapevolezza del ruolo che la sociologia avrebbe potuto svolgere per il cambiamento sociale a cui aspirava. Ciò fece apparire la

---

presto quelli di fondazioni come la Carnegie Corporation, la Rockefeller Foundation, Ford e Old Dominion. Rientra in questo programma anche l'istituzione, nel 1955, della sede bolognese della School of Advanced International Studies of the John Hopkins University. Cfr. W. Johnson, F.J. Colligan, *The Fulbright program: a history*, Chicago, University Press, 1965; G. Gemelli, R. MacLeod (ed.), *American foundations in Europe: grant-giving policies, cultural diplomacy and trans-Atlantic relations, 1920-1980*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2003. Per quanto riguarda il numero di partecipanti possiamo riferirci alle statistiche francesi secondo le quali ottennero una borsa Fulbright per le scienze sociali tra il 1949 e il 1958 7 professori, 19 ricercatori e 107 studenti (Commission Franco-Américaine d'Echanges Universitaires, *Dix années d'échanges Fulbright 1949-1959*, Paris, 1959, pp. 42-44). L'elenco completo dei borsisti italiani invece si trova in: Commissione per gli scambi culturali fra l'Italia e gli Stati Uniti, *Gli scambi culturali tra Italia e Stati Uniti in base al programma Fulbright-Hays. Repertorio dei borsisti italiani 1949/50-1975/76*, Roma, 1977.

12 P. Turi, *Sociologia e politica nell'itinerario intellettuale di Luciano Cavalli* in G. Bettin Lattes, P. Turi (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*, cit., pp. 43-44.

13 Ivi, p. 45.



militanza in un partito come qualcosa di estremamente limitato e lontano dalla partecipazione attiva alla trasformazione dell'esistente: «la valorizzazione del ruolo del sociologo come figura intellettuale [...] [che] può produrre innovazione sociale, partecipazione e sviluppo della democrazia lo allontana dalle forme istituzionalizzate di cambiamento politico ideologico»<sup>14</sup>.

Sociologo a tutti gli effetti, Cavalli fu assunto nel 1956 presso il comune di Genova, al neocostituito Ufficio di studi sociali e del lavoro. Creato allo scopo di studiare i problemi che Genova, al pari degli altri grandi comuni del nord, dovette affrontare negli anni dello sviluppo industriale, delle migrazioni interne e degli squilibri, l'Ufficio costituì un'esperienza di grande valore per gli studi sociali.

Cavalli incrociò la figura del giovane Gianni Baget Bozzo, militante della sinistra DC a livello nazionale e consigliere comunale nel capoluogo ligure. La presenza di Baget Bozzo nella biografia di un sociologo come Cavalli non risulta casuale se consideriamo l'impegno sociale della corrente dossettiana all'interno della Democrazia Cristiana fin dai primi anni del dopoguerra.

Baget Bozzo può costituire una figura di raccordo con le esperienze di inchiesta promosse già all'inizio degli anni Cinquanta dalle riviste della sinistra democristiana giovanile quali "Per l'azione", "Terza Generazione" e "Il ribelle e il conformista". "Per l'azione", periodico che si rivolgeva ai giovani democristiani pubblicato dal 1948 al 1953 ospitò numerosi interventi dedicati alla ricerca sul campo, soprattutto sulle comunità arretrate, e che invitavano i giovani all'impegno civile. È interessante notare come sul numero 6 del 1951 ampio spazio viene dedicato alla ricerca sui portuali di Marsiglia di padre Loew: «una testimonianza viva e reale che spinge certamente gli increduli a riflettere, e noi tutti ad essere convinti che i problemi sociali sono qualcosa di concreto che, per essere risolti, postulano la partecipazione di tutti gli uomini di buona volontà ed in particolare di tutte le energie giovanili»<sup>15</sup>. L'articolo continuava sottolineando l'impegno della ricerca sociale che insisteva sulla disperazione presente tra i lavoratori del porto. Nel caso dell'esperienza di Loew ciò si tramutò nell'esperienza di una comunità che, ritrovandosi nel Vangelo, era riuscita a migliorare la propria condizione: «con questo forte desiderio di maggiore adesione alla realtà, di volersi tuffare nell'ambiente del "quartiere" per viverla onde meglio conoscerla, sorse

---

14 Ivi, p. 46.

15 U. Zappulli, *In missione proletaria di P. Loew*, "Per l'azione", n. 6, 1951, p. 10.

[...] la “Residenza” [...] continui sforzi per realizzare quelle riforme sociali di cui si constata la necessità ad ogni piè sospinto»<sup>16</sup>. Sul numero 7 della stessa rivista era Luigi Palma a parlare dei fallimentari esordi delle esperienze dei gruppi di studio studenti-operai<sup>17</sup>, mentre un ampio intervento di Filippo Barbano parlava della felice esperienza di inchiesta nel canavese<sup>18</sup> promossa da uno dei mecenati delle scienze sociali italiane, Adriano Olivetti. Una riflessione dei Gruppi operai milanesi<sup>19</sup> sui limiti di un’inchiesta da essi condotta poneva questioni quali «come fosse possibile arrivare ad una conoscenza un po’ più profonda e sicura della mentalità operaia»<sup>20</sup>. L’inchiesta si poneva come obiettivo quello di descrivere il formarsi della coscienza, gli interessi, le reazioni, i giudizi degli operai di un grande stabilimento di Sesto San Giovanni e aveva dimostrato come l’attività e la mentalità dei lavoratori fossero pesantemente influenzate dall’ambiente di lavoro che annichiliva l’uomo nel caso in cui fosse particolarmente insalubre. Inoltre, nell’ottica dello spirito missionario dell’inchiesta, risultava marcata l’intenzione di rivolgere l’attenzione alle situazioni in cui più forte era la presenza del sindacato comunista: «la Fiat Mirafiori non sarebbe probabilmente la cittadella del proletariato italiano se non ci fosse stata l’azione dei Gramsci e delle cellule comuniste, e questo valga per molti altri casi. Ma vogliamo solo sottolineare che esistono dei presupposti sociologici che sono di valore fondamentale, anche se esigono di essere orientati positivamente e non lasciati alla spontanea reattività che finirebbe per frammentarli e togliere loro ogni effettivo valore». Era necessaria una collaborazione con il proletariato in vista di un progresso sociale di cui questi fosse promotore e protagonista, senza necessariamente affidarsi alle strutture di ispirazione marxista: «Ma pensiamo che i nostri risultati, come ogni indagine scientifica (e non c’è niente, di quanto abbiamo detto, che non sia rigorosamente scientifico, se si escludono i paralleli con altre situazioni) hanno un valore di per sé: e particolarmente hanno un valore per quanti, pur non accettando la soluzione comunista, considerano tuttavia il proletariato italiano come una delle forze più vive e più sanatrici della nazione: le cui condizioni, quindi, interessano tutti»<sup>21</sup>.

---

16 Ibidem.

17 L. Palma, *Una esperienza operaia* in “Per l’azione”, n. 7, 1951, pp. 10-11.

18 F. Barbano, *Inchiesta e società nel canavese* in “Per l’azione”, n. 1, 1952.

19 Gruppi operai milanesi, *Mentalità operaia e coscienza di classe* in “Per l’azione”, n. 4, 1952.

20 Ivi, p. 10.

21 Ivi, p. 11.

“Terza Generazione”, mensile che succedette a “Per l’azione” come organo dei gruppi giovanili democristiani, mantenne vivo l’interesse nei confronti delle inchieste da portare avanti come impegno civico e sociale per i giovani. Fu il numero 0 di questa rivista, nel 1953, ad ospitare un intervento di Baget *Dentro la legge dell’ideologia materialista* in cui egli sosteneva come si fosse sbagliato finora a rincorrere le istanze comuniste e ridurre la spinta delle masse con iniziative paternalistiche: «a bisogno di cibo, di alloggio, di vestiario, di divertimento: abbiamo largamente accettato in pratica le ideologie positivistiche del riformismo anglosassone»<sup>22</sup>. Il proposito di Baget era quello di ripensare l’intervento dei cristiani nella società, in particolare i giovani, perché essi riprendessero un’azione al di fuori del materialismo che permeava tutta la società. Un’azione che evidentemente si sarebbe proposta come esperienza comunitarista, di azione e intervento nella società. Infine su “Il ribelle e il conformista”, uscito per pochi mesi nel 1955, era ancora una volta l’inchiesta a indicare la strada da percorrere per l’attività giovanile dei gruppi democristiani (cfr. *Inchiesta a Bergamo*, “Il ribelle e il conformista”, n. 1, 1955). Secondo quanto affermato da queste pubblicazioni, la ricerca sociale doveva inserirsi in un progetto più ampio di attivismo giovanile, sul modello dell’attività dei preti operai francesi, in prima linea contro la scristianizzazione delle masse lavoratrici delle grandi conurbazioni industriali. Questo tipo di inchiesta proponeva una partecipazione attiva di militanti cristiani impegnati a fare emergere le pesanti contraddizioni presenti nel cuore di aree fortemente sviluppate, ma che, senza un’efficiente politica sociale, rischiavano di consegnare l’insoddisfazione popolare nelle mani delle organizzazioni marxiste, in pratica nelle mani dell’ateismo. Tali osservazioni trovano riscontro e analogie nell’esperienza sul territorio dell’Ufficio studi genovese.

Cavalli non impostò il lavoro dell’Ufficio per fornire risposte immediate agli amministratori, ma l’obiettivo principale fu quello di utilizzare le inchieste per creare un network tra soggetti interessati allo studio delle scienze sociali, dando spazio a ricerche più ampie e libere anche in collaborazione con altri istituti cittadini: «L’Ufficio studi è quindi un organismo che opera internamente all’Amministrazione, ma agisce anche come istituzione di ricerca che surroga la mancanza di un analogo istituto accademico; cura inoltre contatti con i pochi Uffici studi presenti in Italia ma anche con la piccola comunità di studiosi attivi in altre istituzioni di ricerca operanti a qualche titolo nelle università. In particolare l’attenzione rivolta ai Fulbright professors, attraverso il collegamento con la sezione Liguria Piemonte dell’USIS, è finalizzata all’innovazione e al rinnovamento disciplinare, perché essi possono contribuire alla conoscenza e alla diffusione di nuove prospettive di studio anche nel campo delle relazioni del

---

22 G. Baget Bozzo, *Dentro la legge dell’ideologia materialista* in “Terza generazione”, n. 0, 1953, p. 7.

lavoro, dell'organizzazione aziendale»<sup>23</sup>. Cavalli stesso ammetteva l'ingenuità dell'ufficio studi che si trovava ad operare nella fase pionieristica della sociologia: «In questa forte intenzionalità soggettiva trova probabilmente alimento anche lo slancio “missionario” delle prime indagini sul campo; il loro carattere artigianale, la disponibilità e la flessibilità iniziale nel fronteggiare i possibili ostacoli come nel cogliere le occasioni favorevoli che si presentano di volta in volta in modo da dare comunque buona prova e giungere così ad un risultato positivo, utile per aprire nuove prospettive»<sup>24</sup>.

La prima ricerca pubblicata da Cavalli prese in esame gli insediamenti costituiti da baracche che centinaia di migranti provenienti dalle regioni meridionali avevano edificato alle porte del capoluogo ligure. Questo collocava il sociologo genovese in un filone di ricerche che alla metà degli anni Cinquanta trovò diffusione nelle città del triangolo industriale<sup>25</sup>. Per realizzare l'*Inchiesta sugli abituri* si ricorse agli allievi della Scuola Superiore di Servizio Sociale (N. Costa, B. Carle, M. Pescetto, C. Canegallo, G. Saettone, M. Di Bartolo, G. Sabatelli); a A. Torre, S. Boccaccio, M. San Giovanni dell'Ufficio Studi sociali e del Lavoro del Comune di Genova.

Tra i ringraziamenti ritroviamo Arnold Rose, P. Scotti, A. Pizzorno della Bocconi e la signora Riva dell'USIS<sup>26</sup> di Genova, istituzione, tra i soggetti più attivi nel promuovere la cultura americana in Europa.

---

23 P. Turi, *Sociologia e politica nell'itinerario intellettuale di Luciano Cavalli* in G. Bettin Lattes (a cura di), *La sociologia*, cit., p. 54.

24 Ivi, p. 53.

25 L. Cavalli, *Inchiesta sugli abituri*, Genova, 1957. Cfr. F. Alasia, *Milano, Corea: inchiesta sugli immigrati*, Milano, Feltrinelli, 1960; L. Diena, *Borgata milanese*, Milano, Franco Angeli, 1963. «Inchieste sociografiche di questo tipo dovrebbero giovare, tutto sommato, a smitizzare, a rendere più realistico (specie agli occhi del “terzo superiore” della società italiana, la nuova borghesia dell'industria e dei servizi) il quadro delle condizioni di vita degli operai del cosiddetto triangolo industriale [...] Per il sociologo, e l'economista, dietro la realtà umana messa in luce dallo studio del Cavalli e dei suoi colleghi si staglia un'ombra ben nota. È l'ombra di un'economia cronicamente incapace di un'espansione dinamica se non in alcune isole assai circoscritte, di una società tuttora incapace di mettere a profitto il suo capitale potenziale di risorse umane. In tale società la cosiddetta Scala F, ch'è uno strumento sociologico col quale si tenta di misurare la personalità potenzialmente antidemocratica, tende inevitabilmente a dare punteggi elevati» recensione in “Comunità”, LXV, 1958.

26 L'USIS (United States Information Service) creato per istituire scambi culturali tra Europa e America disponeva di una fitta rete di biblioteche dislocate in tutte le regioni italiane: Bari, Bologna, Catania, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Padova, Palermo, Roma, Torino, Trieste (l'USIS inoltre cooperava con l'Università John Hopkins di Bologna e le associazioni italo-americane di Genova e Trieste) presso le quali era disponibile una selezione di testi di introduzione alla sociologia. Secondo la bibliografia contenuta in *Sociology and social work in the United States*, Roma, USIS, 1959 e *Catalogo dei libri in italiano nelle biblioteche americane USIS in Italia*, Roma, USIS, 1962 quest'ultimo era l'elenco dei testi di sociologia posseduti dall'USIS in Italia: Bernays, *The engineering of consent*; Brown, *Handbook for group leaders*; Cabot, *Human relations, concepts and cases in concrete social science*; Cartwright, *Group dynamics, research and theory*; Chase, *The proper study of mankind; an inquiry into science of human relations*; Chase, *Roads to agreement; successful methods in the science of human relations*; Chase, *Studio dell'umanità*; Gordon, *Group-centered leadership; a way of releasing the creative power of groups*; Haiman, *Group leadership and democratic action*; Hare, *Small groups; studies in human interaction*; Homans, *The human group*; IRSS, *Civilization and group relationships*; Jennings, *Leadership and isolation*; Klein, *Role playing in leadership training and group problem solving*; Klineberg, *Tensions affecting international understanding; a survey of research*; Leighton, *Human relations in a changing world*; Lindgren, *Effective leadership in human relations*; Lippitt, *Training in community relations*; Niebuhr, *Moral man and immoral society*; Riesman, *Individualism reconsidered and other essays*; Roberts, *Leadership of teen-age groups*; Selznick, *Leadership in administration; a sociological interpretation*; Sherif, *Groups in harmony and tensions*; Sherif, *Group*

Nell'introduzione del libro di Cavalli, Baget Bozzo metteva in guardia dal considerare l'inchiesta come una ricetta per risolvere i problemi in vece del Comune; essa doveva essere un modo per porre in rilievo le problematiche complesse poste in evidenza dallo sviluppo economico e alle quali la collettività era obbligata a rispondere: «lo svilupparsi e il complicarsi della vita moderna e il carattere necessariamente episodico e frammentario dell'intervento giornalistico fanno pensare che l'attività di informazione sui problemi civili debba assumere forme più organizzate e specializzate, capaci di usare i moderni metodi di indagine sociologica e legate ad uno statuto obiettivo che ne garantisca la libertà e l'imparzialità [...] per eliminare le forme varie di violenza e di frode e i casi di abbandono che rendono impossibile il libero e creativo sviluppo della persona umana»<sup>27</sup>. Baget ipotizzava un ordinamento in cui il Comune assumesse un ruolo di intermediario tra cittadini e politica, un nuovo municipalismo umano che sapesse fornire risposte democratiche: «organismi di studi sociali imparziali e seri si riveleranno uno strumento imprescindibile alla funzione di rappresentanza generale della città e, più generalmente, alla esigenza della tutela e dello sviluppo della libertà in una comunità in via di crescente e sistematica

---

*relations at the crossroads; USONR, Groups, leadership and men; research in human relations; Brumm, Il movimento sindacale negli Stati Uniti; Dulles, Storia del movimento operaio americano; Ferrarotti, Il dilemma dei sindacati americani; Ferrarotti, Sindacati e potere negli USA; Golden, L'evoluzione democratica dei rapporti di lavoro nell'industria; Golden, Fattori di pace sindacale negli Stati Uniti; Gregory, Diritto nordamericano del lavoro; Harbison, Il contratto collettivo nella società moderna; Herling, L'impero schiavista dei Soviet; International commission against forced labour camps, La condizione operaia nell'URSS; CNP, Il sindacalismo in America; Mohr, L'assistenza di fabbrica alle operaie; Perlman, Ideologia e pratica dell'azione sindacale; US Department of labor, Quarant'anni di conquiste del movimento operaio americano; USIS, Il sindacalismo negli USA; Bakke, Uomini e organizzazione: il processo di fusione; Barnes, Studio dei movimenti e dei tempi; Biggers, Relazioni umane nella impresa moderna; Cimmini, L'organizzazione amministrativa nel suo contesto sociale; Cornell, Organizzazione e direzione dell'impresa; Davis, Fondamenti dell'alta direzione; Drucker, La nuova società; Drucker, Il potere dei dirigenti; Griffin, Libera impresa in libera società; Guizzetti, L'organizzazione dell'impresa industriale; Haire, La psicologia nell'industria; Hutton, Le promesse della produttività; Maynard, Lo studio dei metodi di lavorazione e la determinazione dei tempi; Mooney, Principi d'organizzazione; Simon, Il comportamento amministrativo; Taylor, L'organizzazione scientifica del lavoro; Alexander, Gli elementi fondamentali della psicoanalisi; Cantril, Le motivazioni dell'esperienza; Haire, La psicologia nell'industria; Maier, Principi di relazioni umane; Ancona, La psicologia sociale negli USA; Asch, Psicologia sociale; Biggers, Relazioni umane nella impresa moderna; Dewey, Natura e condotta dell'uomo; Lateiner, La guida dei dipendenti; Mueller, Le pubbliche relazioni nell'amministrazione comunale; Niedlander, Manuale di relazioni pubbliche; Nisbet, Relazioni umane nell'amministrazione; Verrill, Strani usi e costumi; Bottomore, Le classi nella società moderna; Chase, Studio dell'umanità; Dewey, Liberalismo e azione sociale; Eliot, L'idea di una società cristiana; Ferrarotti, Sociologia, saggi e ricerche; Haksins, Uomini e formiche; Hicks, Piccola città; Kelsen, Società e natura; ricerca sociologica; Lee, La sociologia delle comunicazioni; Lippmann, La giusta società; Merton, Teoria e struttura sociale; Nisbet, La comunità e lo stato; Parsons, Società e dittatura; Rossi-Landi, Il pensiero americano contemporaneo: scienze sociali; Rumney, Sociologia, la scienza della società; Università internazionale Marconi, Il pensiero moderno in America; White, La rivolta contro il formalismo; Whitehead, Avventure d'idee. Come si può notare la bibliografia presente in tali istituti era fortemente volta all'introduzione dei moderni sistemi di organizzazione del lavoro e relazioni umane e industriali.*

27 G. Baget Bozzo introduzione a L. Cavalli, *Inchiesta sugli abituri*, Genova, 1957, p. VII.

organizzazione»<sup>28</sup>. Rimaneva profondo nelle parole di Baget il senso cristiano che animava le inchieste, inteso come intreccio di welfare democratico e coinvolgimento dei poteri pubblici nel sociale: «Il nostro studio vuole però dimostrare che essi si trovano in condizioni intollerabili e tali da costituire veramente, su un piano di moralità civile anche se non su un piano giuridico nei termini del vigente ordinamento, una situazione di pubblica necessità; il che può e deve incidere nella costituzione delle priorità e precedenze [...] il corso dell'inchiesta indicherà il già rilevante impegno degli enti o uffici assistenziali verso la popolazione degli abituri: un problema nuovo, che è nato dalla nostra inchiesta, per cui è stato determinante la collaborazione di un generoso gruppo di studentesse di una scuola di Servizio Sociale [...] l'inchiesta fornita dall'assistente sociale mostrerà come i problemi di una popolazione in tali condizioni sono problemi di inserimento civile»<sup>29</sup>.

Cavalli, divenuto coordinatore dell'Associazione delle scienze sociali liguri, promosse la pubblicazione di una rivista, di cui fu il principale animatore assieme a Baget, il "Notiziario di Sociologia"<sup>30</sup>, che, come spiegavano gli autori, era prodotta «da un piccolo gruppo di ricercatori che desiderano, in primo luogo, rendere un servizio ai propri colleghi e a se stessi»<sup>31</sup>.

Il "Notiziario" permise la divulgazione e il commento approfondito dei risultati delle ricerche compiute per conto del comune di Genova dal gruppo genovese come *Inchiesta sugli abituri* e *Quartiere operaio (i metalmeccanici)* e fu il mezzo per realizzare lo scambio tra Genova ed esperienze analoghe che si stavano sviluppando in Italia, ma non solo.

Sulle pagine della rivista venne presentato lo schema per l'inchiesta di fabbrica da svolgersi in un complesso industriale del Nord elaborato dopo una prima ricognizione del terreno da inchiestare<sup>32</sup> che, per le modalità di approccio, ricordava da vicino

---

28 Ivi, p. IX.

29 Ibidem.

30 «Le pagine del Notiziario sono pertanto aperte a chiunque, responsabile o partecipe di una ricerca sociologica, desideri informare i suoi ideali colleghi intorno agli aspetti più significativi di essa. In cambio potrà ricevere un servizio che a mio avviso è il più prezioso che uno studioso di scienza sociale possa rendere a un altro: una critica qualificata e costruttiva» recensione del "Notiziario di sociologia" in "Comunità", LXV, 1958.

31 "Notiziario di sociologia", n. 1, 1958, p. 1.

32 Da L. Cavalli, G. Baget Bozzo, *Inchiesta di fabbrica* in "Notiziario di sociologia", n. 1, 1958, p. 7: «preghiamo il lettore di ricordare che gli intervistati erano "quadri" di sindacati, o di partito, o uomini segnalati per esperienza e prestigio. Il loro compito era di indicarci, come osservatori privilegiati e esperti, i problemi della comunità operaia di fabbrica. In pratica, il loro punto di vista particolare finì spesso, com'è naturale, coll'emergere e improntare visibilmente di sé tutto il quadro. Ci hanno esposto a volte, i risentimenti dei "quadri", o semplicemente delle persone, anziché i problemi della comunità. Ma non ce ne dorremo. Anzi, la nostra stesura si adatta duttilmente a queste "deviazioni", cercando di trarne profitto, perché esse possono sempre suggerire problemi e ipotesi del più grande interesse. Soltanto, il lettore non deve cercare qui il rigore e la coerenza che

l'esperienza contemporanea di Giovanni Carocci alla Fiat<sup>33</sup>. Nel dibattito con i lettori prendeva forma e venivano esposti i punti principali della ricerca: «il focus della prima parte essendo sull'istruzione, della seconda sul tempo libero dei giovani dipendenti delle aziende metalmeccaniche IRI di Genova. La ricerca è stata iniziata l'anno scorso a fine estate da un gruppo di studiosi che, affiancati dall'Ufficio Studi Sociali e del lavoro di Genova, hanno lavorato lentamente, ma tenacemente, sino ad oggi. Tra l'altro, sono stati interrogati quasi 1300 giovani»<sup>34</sup>.

Le inchieste genovesi trovarono sul "Notiziario" lo spazio necessario per una discussione metodologica. In particolare venne evidenziato come l'inchiesta tra gli operai avesse come obiettivo quello di portare alla luce la problematica dell'esclusione della classe lavoratrice dalle dinamiche democratiche di costruzione delle politiche pubbliche: «a nostro modo di vedere gli operai dovevano avere dei problemi diversi da quelli di altri gruppi della popolazione, e questi problemi dovevano avere una importanza tale, alla luce delle nostre premesse, da meritare l'attenzione di tutti, e in particolare dei responsabili della cosa pubblica. Va da sé che non intendiamo riferirci soltanto ai problemi sindacali, in riferimento al lavoro, ma di problemi di ogni genere, compresi quelli che riguardano, per esempio, la scuola e il tempo libero [...] siamo partiti dall'assunto che [...] i membri della classe operaia abbiano o possano avere problemi diversi da quelli che hanno i membri di altre classi»<sup>35</sup>. Una ricerca basata sul principio della divisione della società in classi e sulla funzionalità della stratificazione sociale muoveva dal presupposto che lo sviluppo economico poneva in essere forze centrifughe che minavano la struttura sociale italiana: «se la società italiana deve riacquistare solidità e forza, bisogna fare sì che chi è passato su un'altra sponda, ripassi il ponte in direzione opposta per tornare fra noi: e questo obiettivo non può venir raggiunto senza molto studio e molto accorto operare»<sup>36</sup>.

Cavalli vedeva nella crisi dei valori cristiani la crisi della solidarietà sociale, che colpiva in modo omogeneo tutta l'Europa: «indebolitasi anche in questo paese la

---

sono doverose, invece, nelle fasi successive della ricerca. Lo studio preparatorio non è altro che una esplorazione del terreno, in vista di un'azione ben più impegnativa: gli elementi d'informazione che esso frutta devono servire, d'ordinario, solo ai ricercatori stessi. Persino le tavole (sconsigliate, tra l'altro, da vari autori) valgono solo a semplificare, e, al massimo, a dar maggiore consistenza alle ipotesi».

33 L'inchiesta fu pubblicata in G. Carocci (a cura di), *Inchiesta alla FIAT: indagine su taluni aspetti della lotta di classe nel complesso FIAT*, Firenze, Parenti, 1960.

34 L. Cavalli, A. Servettaz, *I metalmeccanici* in "Notiziario di sociologia", n. 2, 1958, p. 2.

35 L. Cavalli, *Introduzione alle ricerche genovesi* in "Notiziario di sociologia", n. 1, 1959, p. 5.

36 Ivi, p. 8.

superiorità della Chiesa Cattolica, prodottesi altre influenze sulle nostre masse popolari, s'è di molto diminuito lo spirito di solidarietà cristiana [...] sostituita dal cerchio chiuso della sottocollettività deviante, che eccita dedizioni e sacrifici non meno assoluti [...] le classi inferiori di tutti i paesi tendono oggi a sostituire la meta della sicurezza alla meta del successo individuale economico»<sup>37</sup>. L'inchiesta allora diveniva un mezzo per raccogliere informazioni relative alla frammentazione della collettività nazionale e per proporre i valori cristiani come elementi unificatori. La mobilità sociale, vero elemento di democratizzazione era, agli occhi degli autori dell'inchiesta sui giovani operai genovesi, negata alle classi svantaggiate: «coloro che seguono [...] i valori della nostra civiltà, sono coloro che hanno più frequenti contatti con altre classi sociali e da queste ricevono stimoli più frequenti e acuti [...] coloro che, figli di operai, hanno passato gli anni nel chiuso quartiere operaio, vivendo quasi tutte le loro esperienze intra-classe – questi sono più facilmente contenti o rassegnati del loro stato»<sup>38</sup>. Un'ultima parte dell'inchiesta dedicata al tempo libero e ai passatempi di questi giovani dimostrò come questi aspetti costituissero la cartina di tornasole del blocco della mobilità sociale per i giovani residenti nel quartiere operaio.

Sul primo numero venne segnalata l'attività di un nuovo gruppo di sociologi a Bologna: «in questo dopoguerra, l'avvio o la ripresa di studi sociologici e di ricerche sociometriche è stato, anche a Bologna, un fenomeno abbastanza recente, sostanzialmente a latere, se non proprio al di fuori dell'organizzazione accademica della cultura. Una rivista e l'attività editoriale accompagnatasi alla rivista sono alla base di questo avvio (o di questa ripresa). Si tratta de "Il Mulino", «mensile di cultura e di politica» diretto da P.L. Contessi. La funzione e l'interesse non settoriale portato dalla rivista alla «riabilitazione della sociologia» - nei confronti delle dominanti ideologie crociana e gramsciana – esorbita ovviamente dalla natura di queste note»<sup>39</sup>.

Da Genova lo sguardo spaziava verso l'Europa e l'America: in particolare il caso francese trovò ampio spazio grazie alle corrispondenze di Orietta Ragazzi, ricercatrice presso il Centre d'Etudes Sociologiques (CES) di Parigi, e autrice, assieme a Touraine, di *Ouvriers d'origine agricole*<sup>40</sup>.

Il primo degli istituti ad essere preso in esame fu il CES, presso il quale le ricerche

---

37 Ibidem.

38 Ivi, p. 11.

39 A.A., *Notiziario bolognese* in "Notiziario di sociologia", n. 1, 1958, p. 23.

40 O. Ragazzi, A. Touraine, *Ouvriers d'origine agricole*, Paris, Editions du Seuil, 1961.



erano suddivise in tre tipologie: «ricerche che possono essere incluse sia nella sociologia urbana, sia in quella industriale [...] e questo è l'unico campo nel quale i sociologi hanno realizzato una cooperazione effettiva e fruttuosa con altri specialisti (urbanisti, igienisti e geografi). Le ricerche di P.H. Chombart de Lauwe, J. R. Treanton, L. Couvreur, sono le più importanti»<sup>41</sup>. In secondo luogo venivano citate le esperienze di ricerca del gruppo guidato da Georges Friedmann sugli effetti dell'evoluzione tecnologica. Infine il gruppo di ricerche che «pur essendo le più simili all'orientazione anglosassone, ne differiscono profondamente in quanto esse cercano di capire e spiegare le ragioni d'essere di un'azione storica piuttosto che i quadri sociali di un comportamento collettivo. J. D. Reynaud, M. Crozier, J. Gauthier, A. Touraine dirigono attualmente le ricerche più importanti in questo campo»<sup>42</sup>.

Il numero seguente presentava l'altra grande istituzione della sociologia francese, l'Institut des Sciences Sociales du Travail, di cui veniva descritto l'ordinamento e le caratteristiche della ricerca da esso svolta: «sembra essere più un centro di collaborazione in vista di uno scopo scientifico immediato e ben determinato, che un organismo nel quale sia possibile far carriera [...] le ricerche in corso sono effettuate da piccoli gruppi di due o tre “chercheurs”, nei quali non esiste (come al CES) nessuna specializzazione e divisione del lavoro»<sup>43</sup>. Le ricerche che Ragazzi presentava si dividevano tra quelle che studiavano le incidenze umane del lavoro e delle tecniche, la descrizione dell'origine delle tensioni e conflitti, gli studi sulle attitudini e i comportamenti nelle organizzazioni e infine ricerche che tendono a fornire un quadro della società industriale: «è sembrato preferibile, per i primi anni, evitare una troppo grande dispersione e cercare di rendere possibile, piuttosto, un confronto fra i risultati dei diversi lavori [...] e la maggior parte delle ricerche sono nate dalla discussione con dei rappresentanti dell'industria, dei sindacati, o dell'amministrazione, e non decise in astratto. D'altra parte la collaborazione di “chercheurs” del Centre d'Etudes Sociologiques (come M. Crozier, J. Dofny, J.D. Reynaud, A. Touraine, J.R. Treanton) che intervengono in quasi tutte le ricerche sia individualmente, sia facendo parte di un comitato di direzione, assicura una continuità nelle ricerche stesse e l'attività dell'Institut acquista una coerenza sempre più grande»<sup>44</sup>.

Sul numero 3 del 1958 era la volta del Laboratorio di sociologia industriale

---

41 O. Ragazzi, *Ricerche di Sociologia Industriale al Centre d'Etudes Sociologiques di Parigi* in “Notiziario di sociologia”, n. 1, 1958, p. 28.

42 Ivi, p. 29.

43 O. Ragazzi, *L'institut des sciences sociales du travail di Parigi* in “Notiziario di sociologia”, n. 2, 1958, p. 32.

44 Ivi, p. 33.

dell'università di Parigi ad essere descritto. L'importanza del centro risiedeva innanzitutto nell'attenzione che aveva suscitato presso le istituzioni ufficiali della cultura e perché la sua creazione significava «un pieno riconoscimento ufficiale e accademico della sociologia come scienza, ed il fatto che, qualche settimana più tardi, il ministero dell'Educazione Nazionale annunciava con un decreto l'istituzione di una “Licence de Sociologie” nel quadro della facoltà di lettere dell'università stessa, conferma questo riconoscimento»<sup>45</sup>. Le ricerche effettuate dal Laboratorio erano quelle che maggiormente potevano trovare riscontri nell'attività genovese: «non si tratta solamente di sviluppare delle riflessioni che non sarebbero appoggiate che sugli aspetti immediatamente percettibili e istituzionalizzati della realtà sociale nelle sue istituzioni e nella sua spontaneità, come pure nei suoi problemi di organizzazione e strutturazione ideologica [...] il problema centrale è quello di studiare i legami che esistono tra le principali dimensioni, tecniche, economiche e sociali della situazione di lavoro in una data società in via di trasformazione, e di valutare l'importanza di ciascuna di queste dimensioni come determinanti degli atteggiamenti e comportamenti individuali o collettivi degli operai dell'industria»<sup>46</sup>. Un'equipe formatasi con A. Touraine analizzava gli atteggiamenti degli operai verso il lavoro e la società, gli atteggiamenti operai verso il lavoro, infine il rapporto tra mobilità sociale e sentimento d'appartenenza alla classe operaia, ricerca, questa, diretta dalla stessa Orietta Ragazzi.

Passando sull'altro lato dell'Oceano, il saggio di McLung Lee, ospitato sul numero 3 del 1958 forniva un esempio di come la sociologia industriale in America fosse un vero e proprio veicolo di democrazia, disciplina capace di sensibilizzare sui problemi sociali a livello di massa e strumento in grado di modificare la società: «la sociologia negli Stati Uniti ha cessato da un pezzo di essere in possesso di un piccolo gruppo di specialisti [...] non soltanto una disciplina intellettuale che crebbe facilmente nella cultura complessa e agile degli Stati Uniti, ma sta anche entrando nella cultura popolare come un avvicinamento allo studio e al miglioramento dei problemi sociali»<sup>47</sup>. L'autore metteva in guardia da chi pensava di utilizzare gli studi sociali per scopi che deviassero dalla genuina volontà di migliorare le relazioni del lavoro: «in un simile movimento

---

45 O. Ragazzi, *Il Laboratorio di Sociologia Industriale dell'università di Parigi* in “Notiziario di sociologia”, n. 3, 1958, p. 17.

46 Ivi, p. 18.

47 A. McLung Lee, *La sociologia industriale americana è forse un'arte magica?* in “Notiziario di sociologia”, n. 3, 1958, p. 5.

sociale quale è la sociologia e la sociologia industriale, ci sono moltissime specie di aberrazioni [...] non solo uomini di affari, ma anche i cosiddetti scienziati sociologi, tentati da ricompense offerte da chi ha interessi speciali, provvedono le basi per le più gravi denunce della sociologia industriale»<sup>48</sup>.

In un dibattito riassunto sul numero 2 del 1959<sup>49</sup>, la sociologia americana veniva confrontata con la situazione italiana. Ferrarotti sosteneva, per quanto riguardava le prospettive della sociologia in Italia: «1) “il morale e la produttività” non dipendono solo “dagli incentivi individuali”, ma anche dall’organizzazione informale della fabbrica; 2) l’azienda è un vero e proprio sistema sociale “con le sue regole e le sue sanzioni, il suo stile di vita e suoi valori”; 3) “malgrado il suo essenziale carattere unitario, l’azienda non è necessariamente una unità etico-culturale” [...]; 4) vi è un costante processo di interazione»<sup>50</sup>: da questo scaturivano le proposte di ricerche sull’evoluzione del macchinario, il problema della partecipazione operaia, la direzione aziendale, le strutture che alimentano la collaborazione.

Infine ad un altro americano, McElrath, fu affidata una panoramica sulla sociologia industriale contemporanea degli Stati Uniti, di cui si sottolineava l’importanza data alla comunità e al suo studio: «il peso totale di questi studi è impressionante. Il loro valore per la comunità ci sembra provato dall’aumentata utilizzazione delle ricerche sociologiche da parte delle direzioni aziendali, dei sindacati e di quasi ogni livelli di governo negli Stati Uniti. Quando i ricercatori non sono stati impediti da precedenti legami ideologici e quando essi hanno potuto svolgere la loro ricerca con la cooperazione di tutte le parti interessate, le loro scoperte sono state in genere di grande valore»<sup>51</sup>.

Nell’altra grande ricerca condotta da Cavalli, sono riscontrabili affinità con l’inchiesta portata avanti da padre Loew nei quartieri del porto di Marsiglia<sup>52</sup>. In *Quartiere operaio*<sup>53</sup> Baget Bozzo

---

48 Ivi, p. 6.

49 «Riportiamo il sunto di un dibattito che ha avuto luogo presso il “Notiziario” tra Odino, Abbo, Beni e Modesto, sulla base di *Problemi della sociologia industriale americana* della Balbo, *Automazione e nuova classe* di Acquaviva e le relazioni dei professori Pellizzi e Ferrarotti ad una conferenza-dibattito presso l’Ente Palazzo della Civiltà del Lavoro» *La sociologia industriale americana* in “Notiziario di sociologia”, n. 2, 1959, p. 23.

50 Ivi, p. 28.

51 D. Mc Elrath, *La sociologia industriale contemporanea* in “Notiziario di sociologia”, n. 4, 1959, p. 8.

52 M.-R. Loew, *Les dockers de Marseille. Analyse type d’un complexe*, L’Arbesle, Economie et humanisme, 1945. L’inchiesta, originariamente condotta a cavallo della liberazione di Marsiglia, si ampliò per la seconda edizione con un capitolo dedicato alla situazione del porto nell’immediato dopoguerra. Lo scopo rimaneva lo stesso: analizzare la vita dei lavoratori di uno dei porti più grandi del Mediterraneo per elaborare proposte capaci di migliorarne la condizione di vita: «Le but de cette étude n’est pas seulement de saisir sur le vif qui sont ces dockers, leur arrivée à Marseille, ce qu’ils y font, ni même comment se déroule leur vie familiale, mais les réformes capables de remédier à leur misères», p. 2.

scriveva che «compito delle moderne inchieste sociali è porre innanzi all'attenzione intellettuale e morale della collettività i suoi problemi di crescita civile: questo compito non può non trovare sede adatta in organismi, come i Comuni, che hanno in qualche modo, al di là delle loro precise competenze amministrative, la rappresentanza morale delle città, verso la nazione verso gli stessi cittadini amministrati. Con questa inchiesta, ancor più che con quella sugli abituri, sottolineiamo l'estendersi della materia delle nostre inchieste alla generalità dei problemi sociali della nostra città, convinti che solo la conoscenza ragionata e diffusa di essi, la loro presenza dinnanzi alla coscienza civica, può permettere la loro soluzione»<sup>54</sup>. Trattandosi di un'inchiesta che analizzava la componente industriale di una città come Genova, gli autori specificavano come il suo scopo fosse quello di portare all'attenzione dell'amministrazione il tessuto sociale cittadino non pienamente colto dalle istituzioni: «vuol fornire al Comune nuovi, anche se insufficienti, elementi di conoscenza, che sono necessari agli Amministratori per intervenire efficacemente, come è loro desiderio, e preoccupazione costante, a vantaggio della popolazione industriale, che ha un ruolo così importante nello sviluppo economico e civile di Genova»<sup>55</sup>.

La preoccupazione principale rimaneva quella di studiare lo sviluppo al fine di diffonderne i benefici di fronte ai pericoli insiti nel dominio della tecnologia e il conseguente pericolo per la dignità umana: «il 1984 orwelliano è alle porte [...] L'ipotesi peggiore potrà essere evitata nella misura in cui la seconda rivoluzione industriale sarà affrontata da uomini per cui la responsabilità e quindi la capacità di autodeterminazione e il senso di libertà e di dignità che le è indissolubilmente annesso siano un'esperienza di ogni giorno»<sup>56</sup>. Baget Bozzo insisteva sulla necessità di un ordinamento etico per il lavoro industriale che consentisse agli uomini di avere garantita la dignità e per questo era importante creare le condizioni mediante le inchieste di una conoscenza reale del mondo operaio.

In seconda istanza veniva formulata una critica al sindacalismo italiano, schierato ideologicamente e incapace di comprendere le trasformazioni necessarie per ridare una reale rappresentanza ai lavoratori: «gli operai (e l'inchiesta lo prova) esprimono la crisi

---

53 L. Cavalli, *Quartiere operaio*, Genova, USSL, 1958. Segretario dell'inchiesta: A. Torre. Intervistatori: M. Baglietto, E. Bagnasco, S. Bisio, S. Boccaccio, A. Bosco, L. Cavalli, N. Costa, A. Livi, A. Repetto, M. San Giovanni, A. Servettaz, A. Torre. Collaboratori: A. Torre, M. San Giovanni, S. Boccaccio, M. R. e A. Servettaz. L'Ufficio Studi Sociali e del Lavoro ringrazia l'USIS. In *La gioventù del quartiere operaio*, Genova, Pagano, 1959 ulteriori dati vengono forniti in merito all'inchiesta sui giovani residenti nel quartiere.

54 G. Baget Bozzo, prefazione a L. Cavalli, *Quartiere operaio*, cit., p. V.

55 Ivi, p. VI.

56 Ibidem.

del sindacalismo: e, in prospettiva, come si vedrà, ripropongono il problema dell'unità sindacale, reintroducendo subito dopo delle condizioni politiche. E si comprende benissimo: il sindacalismo italiano è un sindacalismo ideologico. In un Paese con condizioni così sfavorevoli per il sindacalismo, l'ideologia offrì quella forza di mobilitazione ideale che permise la nascita stessa dello strumento. Purtroppo, il sindacalismo ideologico, nel dopoguerra, è diventato sindacalismo di partito [...] L'unico fattore di equilibrio non può essere dato che dalla legge dello Stato che ricostituisce attorno all'uomo che lavora uno status giuridico sufficiente a garantire la sua libertà a consentire quindi nuove forme di azione sociale»<sup>57</sup>.

L'esperienza che Cavalli seppe costruire a Genova presentava tratti di innovazione per il periodo in questione: «Un ulteriore elemento caratterizzante e originale delle “ricerche genovesi”, alla base della loro rilevanza nell'ambito della nuova sociologia e nella cultura politica riformatrice del nostro paese – oggi più facilmente visibile che in passato – può essere individuato nel fatto che si tratta di indagini antesignane di un genere che ha trovato difficoltà ad affermarsi nel panorama italiano degli studi sociali»<sup>58</sup>.

Tra il 1959 e il 1963 Cavalli fondò l'Istituto di scienze sociali del comune di Genova che, con l'inchiesta sugli immigrati meridionali in Liguria<sup>59</sup> stabilì il punto di arrivo del nostro breve panorama sull'azione del sociologo genovese. In quest'opera vennero raccolte le osservazioni maturate nel decennio di formazione e messe in pratica nell'esperienza genovese. Cavalli poneva in rilievo il ruolo del sociologo in relazione alla sua funzione sociale e ai risultati delle sue inchieste: «il sociologo è colui che porta innanzi specialisticamente la missione della ricerca e della comunicazione scientifica nel campo sociale; per questo, egli si trova ad operare nel punto dello schieramento scientifico che è più esposto agli attacchi illiberali, nelle società ancora all'inizio dello sviluppo democratico»<sup>60</sup>. Cavalli ribadiva così il ruolo democratizzatore della sociologia se posta nelle condizioni di influenzare ed ispirare la cosa pubblica poiché «la sua attività pone necessariamente in luce [...] la presenza di fattori operanti per il

---

57 Ivi, p. XIII.

58 P. Turi, *Sociologia e politica nell'itinerario intellettuale di Luciano Cavalli* in G. Bettin Lattes (a cura di), *La sociologia*, cit., p. 56.

59 L. Cavalli, *Gli immigrati meridionali e la società ligure*, Milano, Franco Angeli, 1964. L'inchiesta fu patrocinata dal Consiglio Nazionale della Economia e del Lavoro. Vi collaborarono M. T. Figari in qualità di segretaria, C. M. Guerici, che analizzò i bilanci comunali del comune di Genova, N. Peluffo, che condusse test tra ragazzi di origine meridionale, F. Leidi, in contatto con le associazioni operanti con i meridionali.

60 Ivi, pp. 16-17.

mutamento, di più ancora, la necessità del mutamento»<sup>61</sup>. Sviluppo della sociologia e sviluppo della democrazia erano due processi tra loro paralleli e convergenti: «appare ormai chiaro, infatti, che se la democrazia almeno in senso formale è la premessa dello sviluppo delle scienze sociali, e della sociologia in modo particolare, questo sviluppo è parte del processo di sviluppo della democrazia in senso sostanziale, per cui non si può volere e promuovere l'uno senza volere e promuovere l'altro»<sup>62</sup>. Cavalli, nel momento in cui l'istituzionalizzazione della sociologia era ormai in atto in Italia, metteva in guardia dai pericoli che una mancanza di democrazia in questo processo potesse trasformare i benefici in rischi per cui ogni scienziato sociale genuinamente democratico doveva lavorare per l'istituzionalizzazione nelle università affinché divenissero «uno strumento quanto più robusto possibile per l'impresa di sviluppare incessantemente i presupposti razionali della società, l'atteggiamento scientifico-democratico verso i suoi problemi e, ove occorra direttamente, la conoscenza dei principi della democrazia [...] In pari tempo, lo scienziato sociale dovrà contrastare con ogni mezzo l'uso manipolativo delle scienze, e di quelle sociali in particolare»<sup>63</sup>.

A cattedra già ottenuta, nel 1959, Cavalli passò alla direzione della rivista “Quaderni di scienze sociali”, esperienza che riunì diverse figure della sociologia italiana e internazionale come A. Rose, G. Giugni, A. Mc Lung Lee, G. Baget Bozzo, S. Acquaviva, F. Alberoni, A. Ardigò, A. Pagani, F. Barbano<sup>64</sup>. Da parte sua l'istituzione universitaria sembrò finalmente garantire al sociologo la libertà di ricerca unita alla possibilità del riconoscimento delle pratiche sociologiche come promotrici di sviluppo: «Da questo momento l'università rappresenta per lui l'istituzione in grado di garantire, comparativamente in modo migliore, la libertà di ricerca, e nello stesso tempo si presenta come un terreno anch'esso di impegno, una potenzialità da trasformare, in quanto dominata da punti di vista culturalmente ancora chiusi alla sociologia e da pratiche discriminatorie nei confronti dei tentativi di innovazione che, dall'inizio degli anni Sessanta, cominciano a farsi sentire con maggiore intensità»<sup>65</sup>.

---

61 Ivi, p. 17.

62 Ivi, pp. 20-21.

63 Ivi, p. 23.

64 Cfr. G. Bettin Lattes, *Un sociologo per la democrazia* in G. Bettin Lattes (a cura di), *Politica e società. Studi in onore di Luciano Cavalli*, Padova, CEDAM, 1997, p. 13.

65 Ivi, pp. 60-61.

### 3.2 Il dilemma di Franco Ferrarotti

La determinazione di Franco Ferrarotti ad affermare la disciplina nel mondo accademico derivò forse dal suo precoce interesse per le scienze sociali. Questa passione traeva origine da una delusione per la politica attiva che non era riuscita a dare risposte convincenti al suo bisogno di conoscenza dei fenomeni sociali: dopo la guerra la sua breve esperienza di militanza politica fu quella di oratore in provincia di Cuneo per il partito Socialista (campagna elettorale del 1948): «La fabbrica – andavo ripetendomi in quei mesi – non poteva essere soltanto una realtà giuridica, economica, produttiva; doveva essere una comunità reale. Doveva riscoprire e valutare in pieno il proprio legame con le comunità da cui venivano i suoi operai, così che gli operai riscoprissero non solo il fatto di essere operai, ma anche di essere consumatori, cittadini, parte della comunità. Il potere democratico della comunità doveva quindi tradursi anche in un potere democratico nella fabbrica, la quale non poteva continuare ad essere questo strano paradosso, questa contraddizione: un sistema di collaborazione, perché senza collaborazione non c'è produzione, e nello stesso tempo un duro sistema di dominio. Risolvere questa contraddizione rappresentava per me più che una vocazione personale; era un vero e proprio destino, cui mi sentivo chiamato»<sup>66</sup>.

Ferrarotti cercò al di fuori dell'Italia la scienza che a suo avviso avrebbe soddisfatto il suo bisogno di conoscenza. Passando attraverso la Francia (studiò letterature comparate alla Sorbona nel 1947), paese in cui la sociologia del lavoro aveva raggiunto già un discreto sviluppo, e i paesi anglosassoni (frequentò i corsi di Karl Mannheim e Harold J. Laski alla London School of Economics), a cui la Francia attingeva a sua volta, Ferrarotti prese contatto con le nuove scienze sociali: «cercavo una scienza sociale concettualmente orientata, e una delle ragioni per cui – appena terminata la guerra – andai, prima in Francia, poi in Inghilterra e finalmente, nel '50, negli Stati Uniti, è che in Italia questa scienza sociale non c'era, essenzialmente a causa del veto crociano»<sup>67</sup>.

Giovane studente presso l'Ateneo di Torino – una delle culle della sociologia in Italia – Ferrarotti fu da subito alla ricerca di una disciplina che offrisse una nuova opportunità di analisi della società: «Dovevo unire questi vari interessi e farli coagulare

---

66 F. Ferrarotti, *La società e l'utopia. Torino, Ivrea, Roma e altrove*, Roma, Donzelli, 2001, p. 40.

67 F. Ferrarotti, *La ricerca concettualmente orientata e partecipata* in L. Visentini (a cura di), *Fra mestiere*, cit., p. 110

in un progetto unitario che era la nuova concezione della ricerca sociale come strumento analitico per conoscere la società al di là dell'ufficialità, al di là del crocismo, dell'idealismo, dello spiritualismo, delle varie retoriche filosofeggianti. Far conoscere la società per trasformarla»<sup>68</sup>.

Ferrarotti aveva l'ambizione di «riuscire a collegare la tradizione sistematica della sociologia europea con i metodi della ricerca quantitativa e le tecniche specifiche di ricerca della sociologia nordamericana»<sup>69</sup>, ritrovandosi per un caso fortuito ad essere avvantaggiato «del ritardo delle biblioteche italiane che frequentavo, dove trovavo – visto che a causa della guerra non avevano comprato più libri nuovi – tutte le edizioni positivistiche tipo quelle dei Fratelli Bocca: la cultura sociologica italiana floridissima prima della ventata crociana»<sup>70</sup>.

Si laureò nel 1949 con una tesi su Veblen con Abbagnano, il quale aveva sostituito il legittimo relatore, Augusto Guzzo, crociano, che non voleva firmare un lavoro su un sociologo americano: «La mia tesi riguardava un sociologo e per di più americano. Fosse stato un don Luigi Sturzo o almeno Vilfredo Pareto, se non Gaetano Mosca, la cosa sarebbe forse passata indenne sotto le forche caudine di Guzzo. La questione poteva andare relativamente liscia. Ma Guzzo era un crociano, un crociano cattolico, anche se la formula sembra, ed è, una *contradictio in adjecto*. Non poteva accettare e firmare un sociologo, che era poi un sociologo particolare, un sociologo ma anche un economista e insieme uno storico delle istituzioni, un filosofo oscillante fra Charles Darwin e John Dewey, con un notevole grasp di Marx e un generale orientamento critico verso il mondo del business»<sup>71</sup>. Questa reazione riassume l'ostilità nei confronti di chi provava ad aprire spiragli nei confronti della sociologia nell'accademia, ma dimostra come vi fossero allo stesso tempo figure, come quella di Abbagnano, che pur non condividendo i medesimi interessi erano disposte ad accettare le sfide che la modernizzazione poneva anche nel freddo mondo accademico.

Una volta laureato, Ferrarotti propose ad Abbagnano la creazione di una rivista di sociologia: «Ne parlai dapprima con Cesare Pavese. Dopotutto, lo ritenevo un poco responsabile della mia “sbornia” sociologica. Non era stato lui a dirmi di tradurre Thorstein Veblen? Non era con lui che tante volte avevo fatto le ore piccole a discutere

---

68 F. Ferrarotti, *La società*, cit., p. 41.

69 F. Ferrarotti, *La ricerca*, cit., pp. 110-111.

70 Ivi, p. 111.

71 F. Ferrarotti, *Pane e lavoro! Memorie dell'outsider*, Milano, Guerini e associati, 2004, p. 53.



di sociologia, antropologia, etnologia, psicologia sociale? Non mi ero forse schierato con lui nel l'aspro dibattito con il crociano-marxista Ernesto De Martino?»<sup>72</sup>. I "Quaderni di sociologia" partirono anche senza i finanziamenti di Pavese, sotto la direzione Abbagnano.

Nel 1949 fu l'incontro con Vittorio Foa ad indirizzare Ferrarotti alla rivista "Comunità" di Olivetti. In *Pane e Lavoro* Ferrarotti dice che si incontrò con Olivetti a Torino, e l'imprenditore lo invitò a Ivrea, assegnandolo all'ufficio problemi sociali dell'azienda. Qui per sei-otto mesi fece anche l'operaio al tornio per sperimentare su se stesso il lavoro di officina<sup>73</sup>.

Nel 1950 si trasferì con Roberto Olivetti a Milano per seguire i centri di Comunità. Alla biblioteca dell'USIS di Milano in via Caserotte 5 conobbe Mike Bullard direttore delle sedi USIS dei paesi del Mediterraneo: «mi trovai lì e maledicevo gli americani che mandavano tutti opuscoli di propaganda e non dei libri seri, e a un certo punto [...] un ometto mi si avvicina... ma come mai si lamenta? Come questi pensano che la democrazia sia una medicina per la tosse, io cercavo *La struttura dell'azione sociale* di Talcott Parsons, non c'è... E lui mi disse ma perché lei sta qui in Italia, ma vada in America»<sup>74</sup>.

Tramite Bullard ricevette una borsa Fullbright per gli USA. Partì nel giugno 1951, alla volta di New York e Chicago<sup>75</sup>. In America conobbe F. Friedmann, D. Horowitz, D. Riesman, E. Shils, C. Hermann Pitchard e Leo Strauss: «come conciliare, sul piano della ricerca empirica effettiva, fatti e valori, affermando in primo luogo che anche i

---

72 Ivi, p. 56.

73 A questo periodo risale l'articolo presente sulla rivista di Olivetti "Comunità" *Prospettive sindacali e sociali* che anticipava molti temi presenti nell'opera successiva di Ferrarotti: «Per noi la Comunità di fabbrica rappresenta una misura nuova, mirante ad esprimere in modo organico e autonomo le influenze democratiche che promanano dalle forze del lavoro nel quadro dell'impresa. Storicamente può significare un ritorno all'azienda, poiché oggi è finalmente chiaro che il sindacalista deve lasciare la sezione di partito per rientrare in officina: lì è infatti la sua forza e la sua ragion d'essere [...] Sarà pertanto possibile far rivivere e sviluppare un'azione sociale su scala aziendale, senza impostarla in modo univoco e generico, con soluzioni comuni per qualsiasi tipo di categoria o dimensione d'azienda, d'altra parte senza cristallizzarla nelle vie obbligate di una soluzione corporativistica ed evitando infine il caos e l'atomismo organizzativo mediante il legame indissolubile che unirà la Comunità di Fabbrica fra di loro in quell'azione di analisi economica e di studio, della cui mancanza oggi più che mai soffre il movimento sindacale» F. Ferrarotti, *Prospettive sindacali e sociali* in "Comunità", n. 10. 1950, p. 29.

74 Intervista a F. Ferrarotti in C. Ricciardelli, *Sociologi ad Ivrea: il contributo olivettiano alla sociologia del lavoro italiana*, Tesi di Laurea conseguita presso l'Università di Bologna AA 1997/98, relatore prof. M. La Rosa.

75 Nella sua prefazione a *Il dilemma dei sindacati americani*, Ferrarotti ringrazia a questo proposito «M. Bullard della Commissione Americana per gli Scambi Culturali con l'Italia, che nel novembre del 1950 incoraggiò e più tardi rese possibile il mio viaggio negli Stati Uniti; l'ing. Adriano Olivetti, che mi agevolò in molti modi durante il mio soggiorno, più lungo del previsto; la American Library dell'USIS di Roma e la Fondazione Antonio Gramsci, che mi consentirono l'uso e il prestito dei loro libri con una larghezza non prevista dalla lettera dei regolamenti» in F. Ferrarotti, *Il dilemma dei sindacati americani*, Milano, Comunità, 1954, pp. X-XI.

valori sono “fatti”, da indagare, analizzare, interpretare, esprimere in sistemi di ipotesi da verificare o “falsificare”. Studiosi come Leo Strauss e Edward Shils, per limitarmi qui ai più noti, mi furono all’epoca di grande aiuto»<sup>76</sup>. Il peculiare clima culturale delle università statunitensi giovò alla sua formazione e alla percezione della sociologia come scienza non “inferma”: «durante il mio secondo anno di permanenza negli Stati Uniti partecipai, con responsabilità didattiche e di ricerca, all’“Inter-University Labour and Industrialization Project” del Centro di relazioni industriali dell’Università di Chicago. Collaboravano al progetto uomini come Frederick Harbison [...] Charles Myers del Mit, John Dunlop di Harvard – che poi divenne famoso come mediatore ufficiale del governo – e infine Clark Kerr»<sup>77</sup>. Ferrarotti, che in seguito ruppe<sup>78</sup> con il gruppo di lavoro, nondimeno poté rientrare in Europa con un bagaglio metodologico all’avanguardia: «Il metodo era quello multidisciplinare ed operativo, per cui la ricerca doveva essere concettualmente orientata – il che implica una critica al positivismo frammentario, che non ci dà sociologia – e partecipata. Si era nella prima metà degli anni ‘50 e in Italia trovai che il fatto sociale emergente che più prometteva di fare allignare la sociologia come ricerca orientata, era l’industrializzazione; e in America avevo imparato che l’industrializzazione o è un processo sociale globale [...] o è una distorsione»<sup>79</sup>.

Dall’esperienza americana e dal contatto con sociologi come Herman Pritchett, Herman Finer, Charles Hardin, David Easton, Leonard White, Herbert Blumer, Harold Wilensky, Edward Shils, ma anche Selig Perlman, Kermit Eby e sindacalisti di trade unions tra cui United Auto Workers e International Hod Carriers’ Building and Common Laborers’ Union of America, nonché Walter Reuther e Daniel Horowitz del Dipartimento di Stato di Washington Ferrarotti trasse due opere di osservazione sui sindacati americani: *Il dilemma dei sindacati americani* e *La protesta operaia*. Nel primo egli aveva modo di osservare, già nel 1954, come la fabbrica «rappresenta in maniera sempre più perentoria e definitiva una somma di consapevoli destini umani,

---

76 F. Ferrarotti, *Osservazioni preliminari sul ritorno della sociologia in Italia nel secondo dopoguerra* in G. Costantini (a cura di), *Per una storia*, cit., p. 45.

77 F. Ferrarotti, *La ricerca*, cit., p. 111.

78 Ferrarotti aggiunge a tale proposito: «Infatti, secondo il loro schema, nel progetto americano sull’industrializzazione andava privilegiata la variabile management, mentre io contro questa impostazione facevo valere il movimento operaio come contro-variabile, o comunque co-variabile, altrettanto indipendente e auto-determinata dalla variabile imprenditoriale – anche se già allora criticavo la visione del movimento operaio come variabile isolata e autosufficiente degli storici europei e degli ideologi. Secondo me il movimento operaio non doveva cioè essere concepito come una variabile monovalente, dinastica, ma come una costellazione auto-sufficiente ma aperta sul sociale» F. Ferrarotti, *La ricerca*, cit., p. 111.

79 F. Ferrarotti, *La ricerca*, cit., p. 112.

per cui acquista e non può svestirsi di un altissimo significato sociale»<sup>80</sup>. Riguardo ai sindacati statunitensi, la lezione da trarne poteva servire per la critica alla mancanza di responsabilità e serietà delle posizioni sindacali italiane: «una lezione di indipendenza in senso lato: a) indipendenza dai partiti politici e da altre istituzioni non direttamente collegate all'attività e ai problemi sindacali; b) indipendenza dagli organi dello Stato; c) indipendenza dai gruppi dell'oligarchia economico-finanziaria»<sup>81</sup>.

*La protesta operaia*, invece, pubblicato l'anno seguente, aprì un dibattito originale per l'Italia. Si trattava infatti di un'analisi del movimento operaio come protesta contro il processo di industrializzazione<sup>82</sup>, si trattò di un'opera che riuscì ad aprire un dibattito sul sindacato e il suo funzionamento nel pieno della sua crisi di metà anni Cinquanta. Ferrarotti entrava nel dibattito marxista sulle spinte rivoluzionarie analizzando la situazione del movimento operaio e vedendo in esso i limiti delle posizioni ideologiche: «la rivoluzione non dovrà configurarsi come la “terra promessa”; essa non andrà posta come fine mitico, millenaristico, ma fin da ora, hic et nunc, essa andrà garantita attraverso la validità rivoluzionaria degli strumenti e delle strutture che, mentre si pongono al servizio del fine rivoluzionario, ne sono nello stesso tempo la precisa prefigurazione e funzionano inoltre come dispositivo di sicurezza contro la stagnazione della vita interna»<sup>83</sup>.

Ferrarotti riuscì ad analizzare allora anche il ruolo del sociologo posto di fronte ad inchieste inerenti il movimento operaio. Il sociologo esprimeva un dubbio sulla funzione stessa delle ricerche e della loro ricaduta, prevenendo quei ricercatori che dimostravano eccessiva partecipazione, tanto quanto di quelli che trattavano l'argomento con freddo distacco: «È certamente opera meritoria, per esempio, interessarsi e studiare il movimento operaio senza fare dell'operaismo, ossia senza cedere alla vuota suggestività di quel che di idillico, auto-compiaciuto e decadente, che appartiene all'essenza dell'operaismo. E tuttavia non sembra che la posizione di assoluta, imparziale “neutralità” da parte dello studioso rispetto all'oggetto della ricerca

---

80 F. Ferrarotti, *Il dilemma*, cit., p. 234.

81 Ivi, p. 238. La tematica sindacale fu nuovamente affrontata da Ferrarotti in *Partecipazione e potere nell'industria USA* in “Comunità”, LXVI, 1959.

82 «A queste ricerche, appoggiate per gran parte dalla Ford Foundation e condotte su scala mondiale, partecipo dalla fine del 1953, come director of research per l'Italia, insieme con i rappresentanti di quattro università americane. Frederick H. Harbison, dell'università di Chicago; John T. Dunlop, dell'Università di Harvard; Charles Myers, del Massachusetts Institute of Technology; Clark Kerr e Eugene W. Burgess, dell'Università di California (Berkeley)» F. Ferrarotti, *La protesta operaia*, Milano, Comunità, 1955, pp. 9-10.

83 Ivi, p. 15.

sia [...] augurabile. L'immagine dello scienziato sociale come tabula rasa, ossia come uomo privo di "valori", di "principi di preferenza" [...] può tradursi in un serio ostacolo alla comprensione del fenomeno studiato»<sup>84</sup>.

Ferrarotti così entrava anche nel dibattito sulle relazioni umane<sup>85</sup>, che alla metà del decennio fu al centro degli interessi di sociologi e scienziati dell'organizzazione. Partendo dalla premessa che la valorizzazione del fattore umano, nata come reazione agli eccessi del taylorismo, era stata fin dai suoi esordi osteggiata dai sindacati, il sociologo torinese affermava una concezione tecnocratica dell'uso della sociologia nell'azienda, suggerendo che la direzione accogliesse la «necessità di procedere a innovazioni strutturali dell'azienda, tali da rendere possibile una redistribuzione del potere, specialmente per quanto riguarda i rapporti fra la Direzione del Personale e gli Uffici Tecnici, collegati con la Direzione della Produzione»<sup>86</sup>. Il sindacato, allora cogliendo l'opportunità offerta dalle relazioni umane avrebbe dovuto abbandonare la vuota retorica e la collaborazione con i partiti «rinunciando alla retorica degli schematismi ideologici astratti e rivalutando l'altissima funzione di propulsione sociale, che è caratteristica del mondo moderno»<sup>87</sup>. Si trattava di una concezione che ricalcava le linee guida seguite negli stessi anni dall'Ufficio del Personale della Olivetti, estese al Movimento di Comunità nella sua esperienza sindacale e partitica.

Ferrarotti assumeva il punto di vista del movimento olivettiano e, riprendendo la polemica iniziata con *Il dilemma dei sindacati* e *La protesta operaia*, assumeva le istanze delle politiche delle relazioni umane per attaccare i sindacati ad esse più ostili<sup>88</sup>. In una polemica che ricordava da vicino quella iniziata dagli intellettuali di sinistra tra il 1955 e il 1956, ma su posizioni differenti, egli accusava gli organi del movimento operaio di dogmatismo e assenza di analisi: «può voler dire avere ignorato le trasformazioni strutturali ed essere "superati" dallo sviluppo reale, empiricamente

---

84 Ivi, p. 18.

85 Ferrarotti ne dava la seguente definizione: «analisi scientifica delle relazioni interindividuali che si verificano, sul piano psicologico e sociologico, nel corso di una attività di lavoro comune» cfr. F. Ferrarotti, *I sindacati e le relazioni umane* in "Comunità", n. 37, 1956, p. 35.

86 Ivi, p. 36.

87 Ibidem.

88 Come viene ricordato nel volume su Camillo Pellizzi curato da D. Breschi e G. Longo, Ferrarotti imputava alla cultura marxista il ritardo della sociologia italiana e un'influenza negativa sul suo sviluppo. Cfr. D. Breschi e G. Longo, *Camillo Pellizzi. La ricerca delle élites tra politica e sociologia*, Palermo, Rubbettino, 2003, nota a p. 321.

analizzabile e anche misurabile»<sup>89</sup>. Ferrarotti invitava la sinistra a rivedere le proprie posizioni sulle relazioni umane identificando così queste con la sociologia, osteggiata a sua volta dal mondo comunista «il che può far intendere, in maniera piuttosto scoperta, la comune matrice culturale, che lega crociani e marxisti»<sup>90</sup>. Partiva dunque da queste premesse la critica alle posizioni dei marxisti da parte di Ferrarotti che tuttavia, come si può notare dalla difesa delle pratiche delle relazioni umane, indirizzava il sociologo verso un ambito inconciliabile con chi accusava le strutture partitiche di immobilismo e dogmatismo, ma per rivalutare l'impatto delle scienze sociali e del marxismo come strumenti di analisi della fabbrica e di conflitto.

Si inseriva in questo contesto, inoltre, la collaborazione tra Ferrarotti e il Centro Studi sui Problemi del Lavoro di Camillo Pellizzi, impegnato nella formazione di una rete di studiosi, disposti a cimentarsi in indagini e inchieste per conto di grandi gruppi e aziende. I temi su cui la scuola soffermava l'attenzione si inserivano nella rete di studi promossi a livello europeo da organismi come UNESCO e OECE e mediati dall'azione dell'Agenzia Europea per la Produttività: «la struttura della paga [...]; lo schema organizzativo funzionale all'azienda; la formulazione di questionari e uso di altre tecniche per rilevare ed eventualmente migliorare il “clima sociale” dell'azienda; la direzione del personale [...]; evoluzione della qualifica operaia in rapporto alla evoluzione del macchinario»<sup>91</sup>. Tali interessi, inconciliabili con quelli di coloro che invece vedevano nella sociologia l'opportunità di trasformazione dell'esistente, marcavano una divisione, sempre più evidente nel panorama italiano, tra una sociologia che sceglieva l'etichetta di industriale e la sociologia del lavoro, che rinasceva come critica a questa.

La figura di Ferrarotti costituì anche un riferimento per coloro che per primi in Italia operavano nella sociologia e che sentivano la mancanza di un'istituzione unificatrice della disciplina che fosse in grado di conferirle un indirizzo: «mi torna alla mente il curioso giro che allora facevo, come una specie di anomalo commesso viaggiatore; tenevo, per così dire, i contatti fra Roma, con Franco Lombardi, Torino, dove c'era l'olimpico Abbagnano, e Milano, con Renato Treves, in Via Lusardi, oppure al “Centro difesa e prevenzione sociale”, con l'iperattivo Adolfo Beria d'Argentine, e [...] Antonio Pagani, che all'epoca, dopo il seminario di Salisburgo, metteva a punto la linea della

---

89 F. Ferrarotti, *I comunisti e le “relazioni umane”* in “Comunità”, n. 38, 1956, p. 40.

90 Ibidem.

91 D. Breschi, G. Longo, *Camillo Pellizzi*, cit., p. 318.

povertà, lavorando all'ECA del comune di Milano [...] una nuova scienza nasce da un impasto curioso: idee, situazioni soggettive, antiche carenze divenute insopportabili, sforzi, piani, presagi personali... una scommessa»<sup>92</sup>.

Ferrarotti si attribuisce il merito di aver aperto una breccia nell'ostilità del mondo dell'editoria, il quale si era dimostrato, fatte salve alcune eccezioni, impermeabile alle tematiche sociologiche internazionali: «A partire dal congresso mondiale di Stresa dell'ISA ero riuscito a convincere Vito Laterza a pubblicarne gli atti e a pubblicare e diffondere altri libri di sociologia, buttando a mare il veto crociano, anche se ciò avesse dovuto procurare qualche dissapore con le figlie di Croce, Elena e Alda»<sup>93</sup>.

Quello che conferma l'ipotesi di questo capitolo, cioè che alla base dell'impegno sociologico vi fosse la forte componente politica e la volontà di trasformazione dei giovani è l'affermazione di Ferrarotti: «ciò che storicamente, negli anni '50 e per un po' di tempo anche in seguito, ha contraddistinto il mio lavoro di sociologo italiano [...] è che in Italia si studiava per rinnovare. Si era nell'immediato dopoguerra, c'era un mondo da ricostruire, e proprio la necessità di ricostruzione – la possibilità cioè di impatto immediato nella situazione che si veniva determinando – dava alla ricerca in Italia un carattere sperimentale e una rilevanza politica; si era direttamente in rapporto con il potere, d'accordo o in disaccordo, ma lo scontro o la collaborazione erano inevitabili»<sup>94</sup>. Ferrarotti confermò altresì come ci fossero differenti opzioni di utilizzo della sociologia come agente di quel cambiamento.

### **3.3 Dall'Italia al mondo anglosassone e ritorno:**

#### **Giuseppe Bonazzi e Antonio Carbonaro**

Nel periodo in cui la sociologia «non era ancora insegnata nelle università italiane, non esisteva una comunità di sociologi e se si voleva studiare qualcosa in quel campo bisognava andare all'estero, trovare un maestro personale o rassegnarsi a fare l'autodidatta»<sup>95</sup> Giuseppe Bonazzi era uno studente a Torino. Il suo atteggiamento

---

92 F. Ferrarotti, *La "nuova scienza" dell'interconnessione* in G. Ceccatelli Guerrieri (a cura di), *Le ragioni*, cit. p. 162.

93 F. Ferrarotti, *Nelle fumose stanze. La stagione politica di un "cane sciolto"*, Milano, Guerini e associati, 2006, p. 76.

94 F. Ferrarotti, *La ricerca*, cit., p. 114.

95 G. Bonazzi, *Lampadine socialiste e trappole del capitale. Come diventai sociologo*, Bologna, Il mulino, 2006, p. 7.

politico non era ben definito, ma rifletteva un disagio e un desiderio di cambiamento che guardava più agli Stati Uniti che all'Europa: «a quel tempo non ero ancora di sinistra, mi sentivo liberale e soprattutto laico, *naturaliter* di area atlantica sebbene con tutto il fastidio per la cappa cattolica calata sull'Italia con la vittoria democristiana del 18 aprile '48»<sup>96</sup>.

Abbagnano diede modo a Bonazzi di entrare in contatto con la sociologia organizzando un seminario con un sociologo americano impiegato presso l'Olivetti nel 1952. Ma fu l'anno seguente, presso la biblioteca dello United States Information Service (USIS) di Torino, in piazza San Carlo che Bonazzi scoprì il primo libro di sociologia *Knowledge for what?* Di Robert Lynd. Gli USA del New deal avevano per un giovane studente laico - nel senso più ampio del termine - un forte fascino e rappresentavano il sogno americano democratico in cui gli eccessi del capitalismo erano stati regolati dalle riforme compiute in alleanza con la classe lavoratrice. Il libro di Lynd diceva che «il capitalismo da solo non è sufficiente a garantire questo obiettivo e deve essere integrato da una robusta azione riformatrice del governo. Ritrovavo in Lynd molti temi della sinistra americana che mi erano divenuti familiari dopo mesi di letture per la mia tesi»<sup>97</sup>.

Fu sotto la direzione del comunista riformista Cominotti<sup>98</sup> che Bonazzi, nel frattempo iscrittosi al PSI, iniziò a lavorare per l'Ufficio studi della CGIL di Torino. Lavorando in collaborazione con Bruno Trentin per un sindacato che cercava di riorganizzarsi - anche dal punto di vista teorico, ad esempio con il dibattito sull'automazione - e per reagire all'offensiva a tutto campo di Valletta, che Bonazzi divenne sociologo.

Nel luglio dello 1956 Bonazzi partecipò al congresso "I lavoratori e il progresso tecnico"<sup>99</sup> come membro dell'Ufficio Economico della Camera di Commercio di Torino, anche se in realtà iniziò portando i saluti del PSI. Il suo intervento prendeva in esame la fabbrica di pneumatici Michelin di Torino, nello specifico un caso di licenziamenti dovuti all'introduzione di nuovi macchinari. Bonazzi tracciava la storia dei processi di lavorazione e

---

96 Ivi, p. 15.

97 Ivi, p. 17.

98 Di Cominotti Bonazzi dice «un economista per quei tempi molto spregiudicato, un socialdemocratico in pectore. Fu con Cominotti come maestro che cominciai a leggere *Il Sole 24 Ore* e il *Mondo Economico*, che incominciai a capire le statistiche e come si fa un trend e una media» in G. Bonazzi, *Le tematiche di confine* in L. Visentini (a cura di), *Tra mestiere e vocazione*, cit., p. 38.

99 G. Bonazzi, *Alcune esperienze alla Michelin di Torino* in *I lavoratori e il progresso tecnico*, Roma, Editori Riuniti, 1956, pp. 223-233.

descriveva il funzionamento della catena, proponendo quattro rivendicazioni possibili. Se l'intervento di maggior rilievo del congresso era stato quello di Leonardi, che proponeva una lettura dello sviluppo tecnico e della nuova fabbrica ricalcando lo schema proposto da Touraine, Bonazzi effettuava un'analisi che seguiva l'impostazione classica delle analisi sindacali. Tuttavia la sua presenza al congresso che segnò la svolta nei rapporti che sarebbero intercorsi tra la sociologia del lavoro e il sindacato social-comunista, era significativa. Per la prima volta un'organizzazione rigida e arroccata nelle proprie convinzioni si metteva in gioco e si dimostrava pronta a cogliere le opportunità offerte dalla sociologia per riprendere una lettura delle trasformazioni della fabbrica e della società. La presenza tra gli altri di un giovane Bonazzi, accanto a quella di elementi più conservatori della struttura, più che per i contenuti espressi, testimoniava lo spirito di scommessa e di proposta del congresso.

Del resto Bonazzi nello stesso anno, nel mezzo del dibattito sul rinnovamento della cultura di sinistra, fu autore di un intervento pubblicato da "Opinione" in cui sosteneva con forza la ripresa degli studi sociologici come risposta alla crisi: «si tratta in sostanza di vedere se la cultura di sinistra italiana [...] non possa riconoscere come sua espressione legittima anche altre correnti filosofiche»<sup>100</sup>. In particolare Bonazzi faceva riferimento ad un costume mentale di tipo anglo-americano, per il quale «nulla è accettabile se non controllato dalla ricerca, nulla è definibile se non in termini di ricerca»<sup>101</sup>.

Questo non poteva prescindere dalla ripresa di ricerche volte a garantire la democraticità delle relazioni interne al movimento operaio: «solo una visione dinamica, e quindi storicistica, della cultura offre all'uomo la possibilità di essere continuamente a contatto con il nuovo storico»<sup>102</sup>.

In questo senso il marxismo nel 1956 dimostrava di non aver più mezzi sufficienti a leggere la realtà e per questo avrebbe dovuto aprirsi a nuove discipline: «gli stessi sforzi dei più intelligenti studiosi marxisti di dimostrare la spregiudicata apertura del loro pensiero a strumenti di indagine provenienti da altre culture [...] somigliano stranamente agli sforzi di chi, indossata una camicia stretta, si agiti per dimostrare che egli è ancora in grado di compiere tutti o quasi i movimenti»<sup>103</sup>.

Un nuovo illuminismo non elitario ma di massa e la ripresa di studi e ricerche in un contesto di accresciuto benessere e progresso tecnologico avrebbero garantito uno

---

100 G. Bonazzi, *La battaglia per un nuovo illuminismo di massa* in "Opinione" n. 4, 1957, p. 13.

101 Ivi, p. 14.

102 Ivi, p. 15.

103 Ibidem.



sviluppo democratico alle masse alle quali i partiti di sinistra facevano riferimento: «che ogni lavoratore giunga a possedere non soltanto l'automobile ed il cottage, ma anche quel grado di cultura così elevato da costituire per lui un impegno ulteriore di ricerca, ed un definitivo costume di vita democratica»<sup>104</sup>.

Quando il democristiano Donat Cattin fondò l'Istituto di Ricerche Economiche e Sociali Bonazzi venne chiamato a svolgere inchieste per il nuovo istituto di ricerca: «nel settembre 1958 fui assunto all'IRES, avevo raggiunto il mio obiettivo: essere regolarmente pagato per fare ricerca sociale [...] il direttore era Siro Lombardini, con lui c'erano quattro o cinque altri tutti della sinistra DC. Tra questi spiccava Guido Bodrato»<sup>105</sup>. L'IRES, che godeva di cospicui finanziamenti, diede modo al giovane ricercatore di entrare in contatto con i sociologi operanti al tempo a Torino: «Soprattutto arrivò Filippo Barbano con l'incarico di preparare un progetto di ricerca sulla formazione professionale. Aveva appena avuto l'incarico di sociologia a Scienze politiche – era il primo corso di sociologia dell'Università di Torino! - e all'IRES veniva tre mattine la settimana come consulente esterno»<sup>106</sup>.

I suggerimenti di Barbano aprirono gli orizzonti di riferimento di Bonazzi che, divenuto marxista, integrò la teoria dell'autore del Capitale con autori europei e nordamericani: «Un consiglio forte me lo diede e fu quello di leggere Merton. Era appena uscito in italiano *Teoria e ricerca sociale*, grosso volume che lessi a fondo e con passione. Allora mi consideravo marxista ma ciò non mi impedì di assorbire quelle pagine limpide e profonde. Mi trovavo in una doppia verità in cui cercavo di trovare dei nessi trasversali. Da un lato il marxismo mi portava a una lettura più radicale e sanguigna di Merton, dall'altro Merton con la sua teoria a medio raggio mi suggeriva che erano possibili verifiche empiriche e circostanziate delle tesi marxiste [...] dopo Merton lessi *Il sistema sociale* di Parsons»<sup>107</sup>.

Per Bonazzi la svolta americana giunse alla fine degli anni Cinquanta. Nel 1959 fece domanda per una borsa di studio all'università del Minnesota, dove arrivò l'anno seguente grazie al finanziamento Fulbright. Pur trattandosi di un ateneo periferico, poté entrare in contatto con la sociologia, che negli USA rappresentava una disciplina

---

104 Ivi, p. 16.

105 G. Bonazzi, *Lampadine*, cit., p. 59.

106 Ivi, p. 62.

107 Ivi, pp. 63-64.

all'apice dello sviluppo: «scelsi quattro corsi: statistica e metodologia della ricerca, storia del pensiero sociologico, sociologia del lavoro e sociologia dello sviluppo»<sup>108</sup>.

Partecipò a inchieste sul campo di rural sociology che gli garantirono una solida preparazione nella tecnica sociologica e che gli tornarono utili nel momento in cui affrontò la ricerca in Italia: «Poi ebbi un'occasione inaspettata. Il direttore di un centro di sociologia applicata si offerse di distribuire un mio questionario a una cinquantina di operai di fabbrica che lui intervistava per altri motivi. Io avevo già formulato molti items per quella che volevo fosse la mia ricerca sul campo non appena tornato in Italia, e così potei testarli per la prima volta su quel piccolo campione americano. I questionari mi ritornarono pochi giorni dopo, tutti ben compilati e persino con qualche commento. Constatai che quegli operai a me sconosciuti rispondevano volentieri – presumibilmente erano stati intervistati altre volte – ma quel che è più interessante è che quando tornai in Italia e potei confrontare le loro risposte con quelle ottenute nella mia ricerca alla Fiat, vidi che gli americani erano molto meno “alienati” dei loro colleghi italiani. Non scrissi mai su quel risultato perché il campione era troppo esiguo, ma mi portò a pensare che gli operai americani, nonostante il bombardamento mediatico a cui erano sottoposti, avessero una coscienza di classe superiore a quella degli operai Fiat negli anni della repressione vallettiana»<sup>109</sup>. Bonazzi assimilò negli USA la sociologia grazie ad un sistema universitario che sapeva coinvolgere ed era capace di comunicare il senso pragmatico della disciplina: «alla Minnesota trovai persone in gamba come Don Martindale e Arnold Rose e studiai soprattutto metodologia della ricerca sociale e statistica, cose che mi mancavano nel modo più assoluto. Fu in quell'anno che nacque in me la determinazione di ritornare in Italia e di fare ricerca sulla realtà operaia, operativizzando il concetto di alienazione»<sup>110</sup>.

L'esperienza americana lo disinteressò all'attività relativamente monotona dell'IRES, ma gli consentì di elaborare un questionario per conoscere la situazione degli operai Fiat a Torino: «lo collaudai con alcuni operai miei amici che avevo conosciuto al partito. Scommetto che non ti risponderanno, mi dissero, dimentichi il

---

108 Ivi, p. 76.

109 Ivi, p. 79. Bonazzi continua affermando come il suo impegno trovasse allora spazio al di fuori delle istituzioni deputate alla ricerca, quasi ritenesse la carriera accademica qualcosa di lontano per un sociologo: «vivevo ancora nell'illusione che si potesse creare un mestiere nuovo: quello del sociologo-ricercatore esterno all'università ma con una sua dignità, un suo statuto, una sua identità».

110 G. Bonazzi, *Le tematiche*, cit. p. 39.

clima di paura che c'è in fabbrica [...] ma c'era il problema di come reperire le persone da intervistare. Se andavo al sindacato avrei trovato soltanto dei compagni che la pensavano in un certo modo, e non potevo nemmeno affidarmi al puro caso»<sup>111</sup>.

Per la realizzazione sul campo dell'inchiesta fu aiutato dal caso: «per fortuna trovai gli atti di un convegno sull'occupazione industriale organizzato qualche mese prima dall'amministrazione provinciale e tra quegli atti c'era anche una tabella che riportava il numero dei dipendenti Fiat residenti nelle 36 zone statistiche in cui era ripartita Torino»<sup>112</sup>.

Per ridurre il tempo si rivolse al dipartimento di scienze politiche al fine di reclutare giovani intervistatori che studiavano con Barbano il quale «aveva cominciato a organizzare i Gruppi di ricerca sociologica, primo nucleo di quello che sarebbe un giorno divenuto il Dipartimento di scienze sociali. Nei gruppi c'erano diversi ragazzi desiderosi di apprendere i rudimenti del mestiere»<sup>113</sup>. Tra di essi Carlo Marletti<sup>114</sup> e anche Renato Altissimo, che lo aiutò ad entrare nella fabbrica di fanali per auto del padre per intervistare alcuni operai dell'indotto. Alla fine le 300 interviste furono analizzate e classificate con le schede perforate Mc Bee.

Bonazzi giungeva a dimostrare come la sua inchiesta utilizzasse parametri che esulavano dagli schemi sociologici in uso presso le maggiori scuole. La sua inchiesta infatti aveva stabilito una correlazione inversa tra integrazione del lavoratore nelle strutture della fabbrica e alienazione, smentendo allo stesso tempo la visione del PCI, che voleva un capitalismo sull'orlo della crisi e gli operai delle industrie più avanzate integrati nelle logiche del consumo e quella della sociologia che vedeva i lavoratori come una massa inerte: «chi però rifiuta la visione organicistica suggerita dalla sociologia borghese si rende conto della ineliminabile contraddizione strutturale su cui si basa il sistema sociale a cui dà luogo una impresa capitalistica di produzione, non si sorprende delle indicazioni emerse»<sup>115</sup>.

Bonazzi, che con questa pubblicazione descriveva i tratti essenziali della società del neo-capitalismo in uno dei punti di maggiore sviluppo, riteneva che i risultati dell'inchiesta offrissero spunti di riflessione non solo sociologica, ma soprattutto

---

111 G. Bonazzi, *Lampadine*, cit., p. 91.

112 Ibidem.

113 Ivi, p. 92.

114 Attualmente docente di sociologia presso la Facoltà di Scienze politiche di Torino.

115 G. Bonazzi, *Alienazione e anomia nella grande industria. Una ricerca sui lavoratori dell'automobile*, Milano, Edizioni Avanti!, 1964, p. 214.

politica. Era convinto che «il risultato di maggior interesse della ricerca non consista tanto nell'aver posto in luce aspetti particolari o associazioni inaspettate [...] quanto nel fatto che dalla massa di informazioni raccolte emergono indicazioni [...] che giustificano una serie di giudizi di ordine generale sulla condizione operaia in una società neo-capitalistica [...] che si pongono chiaramente su un piano politico, e non solo strettamente sociologico»<sup>116</sup>.

Lo sviluppo aveva creato una forma di sviluppo (e di conseguente sottosviluppo in altre aree) che presentava tratti evidenti: innanzitutto permetteva a strati sempre più vasti di partecipare al benessere, in secondo luogo sembrava assorbire attraverso il benessere la coscienza del lavoratore. Bonazzi sviluppò una ricerca che aveva molti punti in comune con quella, coeva, dei “Quaderni rossi” e questa contemporaneità testimonia l'interesse crescente nei confronti delle potenzialità, per la sociologia del lavoro, di analizzare la fabbrica e la società da essa prodotta. La ricerca non esauriva così il suo scopo, ma poneva interrogativi che necessitavano uno studio e un monitoraggio costante, anche se non si ritrova in Bonazzi il riferimento all’“inchiesta a caldo” o alla “conricerca” come strumenti di organizzazione di un lavoro di inchiesta militante: «l'alienazione operaia, come mancanza di coscienza di classe in alternativa globale al sistema capitalista, non può essere definita una volta per tutte, ma è storicamente condizionata; per cui, di volta in volta, deve essere verificato il suo esatto contenuto»<sup>117</sup>.

Vittorio Foa, nella prefazione ad *Alienazione ed anomia* esprime soddisfazione per un lavoro le cui analisi si rivolgevano direttamente ai sindacati: «nella sua costante ispirazione a un punto di vista marxista, l'indagine sociologica, nonostante il tecnicismo complesso e raffinato degli strumenti di ricerca e di elaborazione dei risultati, non è mai statica né astratta»<sup>118</sup>. La ricerca sociologica poteva vantare risvolti pratici: «il rapporto fra analisi sociologica e sviluppi operativi è il filo conduttore della ricerca, è ciò che la rende importante per gli operatori pratici nella condizione operaia»<sup>119</sup>.

Se dai risultati degli items presi in analisi da Bonazzi «l'alienazione manifesta il rifiuto dei valori della classe di appartenenza, l'anomia manifesta la non accettazione della scala di valori che il capitalismo offre al lavoratore per subordinarlo»<sup>120</sup> per Foa questa ricerca andava nella direzione di disvelare la condizione della fabbrica più grande d'Italia alla vigilia della prima ripresa delle lotte del 1962.

---

116 Ivi, p. 209.

117 Ivi, p. 216.

118 V. Foa, *Introduzione* a G. Bonazzi, *Alienazione e anomia*, cit., p. 5.

119 Ibidem.

120 Ivi, p. 7.

Foa riconosceva a Bonazzi un impiego della sociologia utile al fine di scardinare pregiudiziali proprie alle scienze sociali nel sindacato, l'inchiesta infatti «smentisce drasticamente lo schema meccanicistico della sociologia borghese e mette in luce le resistenze [...] all'accettazione del sistema di valori proposto dal monopolio»<sup>121</sup>.

Foa riteneva in sostanza che l'inchiesta condotta da Bonazzi potesse servire come base di riflessione per il sindacato, inserendosi in quel processo di rivisitazione e ripensamento iniziato dopo la sconfitta del 1955: «il lavoro di costruzione non nasce da una esigenza moralistica, ma dalla considerazione attenta e analitica del processo reale. In questo senso il contributo di pensiero di Bonazzi è molto importante per il lavoro collettivo, sindacale e politico, del movimento operaio»<sup>122</sup>.

Antonio Carbonaro entrò nel mondo della sociologia passando da una breve militanza politica: subito dopo il conflitto, diciottenne nel 1948, divenne oratore anarchico in Sicilia a favore dell'astensionismo: «allora mi sembrava che questo Movimento valorizzasse al massimo la società civile, la sua fondatezza giusnaturalistica, a differenza del partito che valutava soprattutto il sistema politico»<sup>123</sup>.

La sua formazione fu eterogenea e segnata da un nomadismo che non gli permise di conseguire la laurea. Nel 1952 dopo numerose peregrinazioni, approdò a Milano alle edizioni di Comunità dirette da Giorgio Soavi. Da qui fu trasferito alla sede di Ivrea, come responsabile delle risorse umane alla Olivetti, attività che consisteva nel sostenere colloqui con gli operai: «continuavo anche a coltivare il mio interesse per la lettura [...] fu allora che lessi sistematicamente Mannheim – che mi piaceva per quel suo teorizzare la necessità di un intervento socio-pedagogico nella società per la democrazia – eppoi, di riflesso, Wright-Mills. Successivamente passai a Weber, a Parsons, alle ricerche di sociologia industriale di Touraine, e infine a Naville per gli aspetti di psicologia applicata ai problemi del lavoro»<sup>124</sup>.

Nel 1955 vinse una borsa di studio del British Institute e poté così studiare a Londra e a Leeds: «andai in Inghilterra con una borsa di studio di sei mesi, del British Council, a visitare fabbriche di ogni tipo, dalle più vecchie alle più nuove: mi ricordo una birreria della Guinness che era proprio fantasmagorica per quei tempi, e di altre che erano invece delle catapecchie maleodoranti. Visitavo queste fabbriche con un gruppo

---

121 Ivi, p. 9.

122 Ivi, p. 10.

123 A. Carbonaro, *Le potenzialità dell'uomo al lavoro* in L. Visentini (a cura di), *Tra mestiere*, cit., p. 71.

124 Ivi, p. 72.

di persone che venivano da vari paesi; il tutor c'introduceva e noi facevamo domande ai responsabili; alla fine dovevamo consegnare una relazione per giustificare le spese sostenute»<sup>125</sup>.

Dopo le elezioni in cui il movimento di Comunità subì una sconfitta perdendo credibilità e denaro, la rivista cessò le pubblicazioni e Carbonaro fu spedito a Firenze all'ufficio vendite. Tornò ad Ivrea nel 1962 collaborando con l'ambiente universitario di Torino, dove la sua vicenda si intrecciò con l'inchiesta alla Fiat del gruppo dei giovani dei "Quaderni Rossi" «accadde che un gruppo di giovani – tra cui Rieser, Viale, Picchierri, Mottura – stava portando avanti un'indagine sulla Fiat. [...] vista la mia esperienza nel piano regolatore di Ivrea, fecero capo alla mia casa dove tenemmo una serie di riunioni: si cominciarono a impostare schemi operativi e il questionario»<sup>126</sup>. L'esperienza fu soffocata dall'intervento di Panzieri che riportò il gruppo nel solco da lui precedentemente tracciato.

All'Olivetti intanto, Carbonaro riuscì a portare una visione sociologica nelle relazioni industriali. A lui infatti erano stati affidati i corsi di addestramento per la dirigenza media e inferiore. È interessante notare come Carbonaro riuscì a ribaltare la concezione intrinseca all'ufficio personale dell'Olivetti: «all'inizio per una sorta di liberalismo radicale, questa mia impostazione fu accettata e i dirigenti superiori dissero: bisogna accettare l'idea del conflitto, gli interessi sono divergenti e bisogna conciliarli attraverso successivi compromessi. Ma presto si accorsero che facendo io da portatore di ciò che emergeva dal basso, a poco a poco i problemi si complicavano, la conflittualità non era più una consapevolezza della sola dirigenza superiore, era una consapevolezza anche dal basso, e diventò un gioco insopportabile»<sup>127</sup>. Lasciata l'Olivetti definitivamente, Carbonaro andò a Napoli a collaborare al neonato Formez di Gino Martinoli e solo molto dopo, nel 1975, ottenne la cattedra a Firenze.

Carbonaro conferma la vocazione riformista radicale di chi nella sociologia volle vedere un'ipotesi concreta di cambiamento per la società: «un tempo c'è stata comunque in me la speranza che gli studi di sociologia – ma in generale gli studi sociali – potessero contribuire al processo delle decisioni politiche della collettività nazionale, se non addirittura internazionale. Penso al convegno di Ancona sui "policy

---

125 Ivi, p. 74.

126 Ivi, p. 75.

127 Ivi, p. 76.

makers”, del ‘62-’63. cioè all’atmosfera del periodo fondante del centro-sinistra in cui anche i sociologi, gli economisti, gli psicologi e i pedagogisti si muovevano»<sup>128</sup>.

Questa vocazione assumeva una valenza ancora più profonda in quanto nata in un momento in cui la sociologia praticamente non esisteva: «anche la scelta della sociologia per me è stata casuale; non esistendo la disciplina, ho scoperto dopo che quello che facevo era sociologia: uno legge dei libri e a posteriori si accorge che quel filone che legge si può chiamare sociologia, e allora dice: sono un sociologo»<sup>129</sup>.

### **3.4 Ripensare il marxismo, ripensare la sociologia: Guiducci, Pizzorno, Montaldi**

Gli eventi del 1956, oltre a costituire un terremoto politico, segnarono un punto di non ritorno per gli intellettuali di sinistra, più o meno direttamente coinvolti nella vita dei partiti. Le voci di dissenso nei confronti degli apparati comunista e socialista si moltiplicarono, alimentate da una generazione di intellettuali che rifiutava di identificarsi con la loro lettura della società e le loro scelte.

Innanzitutto il dibattito iniziato nel 1955 sul cosiddetto “neocapitalismo”<sup>130</sup>, ovvero su quella particolare fisionomia assunta dalla struttura economica italiana che accomunava lo sviluppo del triangolo industriale a quello degli altri vertici dello sviluppo in Europa e nel mondo, aveva incrinato le letture stantie proposte dagli organi ufficiali del PCI. Il capitalismo italiano, non era alle soglie crisi, ma, al contrario, era caratterizzato da una vitalità e da una capacità di sviluppo senza precedenti come dimostravano l’impetuosa crescita industriale e la rapida diffusione dei beni di consumo di massa tra segmenti sempre più ampi della classe lavoratrice.

---

128 Ivi, p. 79.

129 Ivi, p. 77.

130 Si veda in particolare l’articolo di V. Foa, *Il neocapitalismo è una realtà* in “Mondo operaio” n. 5, 1957: «la grande azienda moderna, nel programmare la sua produzione, ha bisogno di introdurre elementi di programmazione extraziendali, che investono la politica economica e sociale, il costume e le condizioni di vita delle masse, e quindi anche la politica generale. L’utilizzazione più razionale della nuova tecnica porta logicamente, per il grande capitalista, alla necessità di una maggiore quota di potere» (p. 17/225). Foa inoltre indicava nella riappropriazione degli strumenti tecnici e scientifici in funzione operaia la strada per ribaltare la pretesa neutralità della tecnica dello Stato imprenditoriale: «la prospettiva rivoluzionaria per la realizzazione del socialismo [...] ha il suo centro nella struttura, nella lotta quotidiana, concreta, anche graduale, per accrescere il controllo popolare e pubblico, per limitare e liquidare il controllo irresponsabile dei gruppi sulle gigantesche forze nuove entrate in azione per lo sviluppo economico» (p. 18/226).

Il XX congresso del PCUS e l'intervento dei carri armati a Budapest segnò il divorzio definitivo tra molti intellettuali non più disposti a seguire il partito sulla linea dell'ortodossia a tutti i costi. Solo pochi mesi prima, nel 1955, il già citato episodio della sconfitta delle liste FIOM nelle elezioni interne alla FIAT aveva definitivamente scompaginato le carte nel panorama degli intellettuali di sinistra, riuscendo a spezzare la cappa di conformismo e immobilismo.

Franco Fortini rappresentò meglio di ogni altro il percorso intellettuale di quegli anni, (fu lui a coniare l'espressione dei "dieci inverni" in riferimento a quella sorta di glaciazione che dalla fine della Seconda guerra mondiale aveva paralizzato le energie intellettuali a sinistra e che il 1956 doveva contribuire a chiudere). Il suo amico Roberto Guiducci seppe ricalibrare il discorso sulla cultura di sinistra attorno ai temi della partecipazione e della democratizzazione.

Guiducci fu una figura centrale per questa fase della rinascita culturale e per un dibattito di cui fu animatore, protagonista e testimone. Dalla corrispondenza che tenne con diverse figure di intellettuali si deduce come egli permise al dibattito in seno alle forze socialiste di divincolarsi dai molti retaggi del passato. Attraverso riviste come "Ragionamenti"<sup>131</sup> e "Passato e presente" da lui dirette, e grazie alla capacità di stabilire una fitta rete di contatti tra figure diverse come Gianni Scalia, Danilo Montaldi e Giampiero Carocci, Guiducci si venne a trovare al centro di "un'altra" rinascita della sociologia. Tra il 1955 e il 1957 infatti si ebbe da parte di soggetti diversi e fino ad allora divisi una convergenza sulle tematiche sociali che i partiti non erano stati in grado di cogliere. Nell'impasse costituita dalla profonda crisi delle strutture partitiche: «la via d'uscita [...] appariva quella di non cercare più un'autonomia degli intellettuali dai politici, ma nel richiedere che la cultura, nel campo della sinistra, divenisse "fatto collettivo", "conricerca", annullamento delle distanze tra intellettuali e semplici militanti [...] una sociologia di sinistra poteva consentire, in forma sperimentale ed esemplificativa, la possibilità di cessare il processo autocratico dell'"indagante intellettuale" [...] per passare ad un rapporto paritetico»<sup>132</sup>.

---

131 Cfr. A. Mangano, *Le culture del sessantotto. Gli anni sessanta le riviste il movimento*, Pistoia, Centro documentazione, 1988: «La rivista parte nell'autunno del 1955 con una pubblicazione bimestrale mirante all'informazione critica su libri e riviste e affianca alle recensioni una serie di bibliografie» (p. 30); «i collegamenti del gruppo di "Ragionamenti" si diramano frattanto in più direzioni [...] a una serie di contatti stabiliti con gruppi consimili a Roma e a Bologna [...] Essi esprimono un'area che comprende le collaborazioni alla terza pagina dell'"Avanti!", e alcune nuove riviste: "Opinione", "Passato e presente", "Tempi moderni"» (p. 31).

132 Testimonianza di R. Guiducci in M. Fugazza (a cura di), *"Ragionamenti", ristampa anastatica*, Milano, Gulliver, 1980, p. 346.



La cultura di sinistra doveva, secondo Guiducci, riprendere in mano le armi della critica e utilizzare le scienze in chiave rivoluzionaria al fine di scardinare il sistema scientifico-culturale capitalistico: «l'empirismo politico americano non sa e non saprà cogliere, che la sociologia analitica non saprà rilevare, in cui le human relations si troveranno impigliate e stupefatte»<sup>133</sup>.

La sociologia assunse declinazioni diverse, prima tra tutte quella di scienza democratica in grado di cambiare la prospettiva alla cultura scientifica praticando «l'innesto dell'empirismo logico [...] sull'albero forte anche se rozzo della filosofia della praxis intesa soprattutto come sintesi dei contributi del materialismo storico marxiano e dello strutturalismo deweyano»<sup>134</sup>.

Guiducci negava la neutralità delle scienze sociali: verificabili e plausibili, avrebbero dovuto assumere una connotazione democratica, cioè agita dal basso, al fine di incidere attivamente nella società: «una scienza, in breve, non potrà essere democratica in alto, se non lo sarà in basso. [...] La sociologia, l'economia, il diritto, la psicologia, ecc. sono tutte scienze in cui non è difficile intravedere i modi di una partecipazione scientifica del senso comune sopradetto se liberato dai conflitti economici e culturalmente tecnicizzato»<sup>135</sup>.

Questo processo avrebbe portato al disvelamento dell'ipocrisia costituita dai proclami e dalle letture cristallizzate della situazione sociale proprie dei partiti: «Fine dell'ideologia! Certamente se per ideologia si intendono le idee direttrici dall'alto, non verificabili scientificamente»<sup>136</sup>.

Remo Cantori scriveva allora a Guiducci la sua soddisfazione nel vedere su "Ragionamenti" il riproporre una critica marxista alla cultura: «di una cosa sono lieto: dell'esistenza di un certo back-ground marxista – come linea di metodo – in tutti voi. Questo porta a non muoversi astrattamente nelle zone ideologiche, a non isolare la storia dalla società e dall'economia [...] per tale ricerca è necessario compiere ricerche economico-sociologiche e, in genere, infra-strutturali»<sup>137</sup>.

Guiducci avvertiva il pericolo costituito dalla razionalità propria del neo-

---

133 R. Guiducci, *Socialismo e verità. Pamphlets di politica e cultura*, Torino, Einaudi, 1976 (1956), p. 63.

134 Archivio Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Fondo Roberto Guiducci (d'ora in poi RG), fasc. 2, Commento a *Praxis ed empirismo* di G. Preti, pp. 1-2.

135 Ivi, p. 9.

136 Ivi, p. 15.

137

capitalismo, e metteva in guardia dall'opporgli una debole resistenza fatta di proclami: «In una società in cui il dominio ed il potere, per conservarsi, dovranno farsi sempre più attenti, abbandonare la condotta meramente autoritaria [...] per impostare la propria maglia organizzativa su telai tecnicisticamente calcolati, il proletariato, per affrontare la lotta, non può a sua volta che abbandonare i metodi intuitivi, la tensione su semplici idee-forza o slogans passionali»<sup>138</sup>. Per rilanciare una cooperazione organica tra partito e classe si doveva riprendere la “conricerca”: «su basi autenticamente scientifiche [...] il marxismo potrebbe così ottenere all'interno quel bagaglio di “informazioni” sulla realtà che l'avversario è costretto a desumere dall'esterno [...]. Mentre, insomma, la sociologia capitalistica si potrà trovare di fronte un “osservato” passivo [...] la sociologia marxista potrebbe avere la facoltà di cointeressare gli “osservati”»<sup>139</sup>.

Commentando la nascita di “Passato e presente”, rivista che proseguiva il cammino indicato da “Ragionamenti”, Guiducci prendeva atto dello strappo assestato alle culture marxiste innanzitutto avendo «Rotto lo schema staliniano che confinava gli specialisti, aderenti al movimento operaio, in una sottoclasse speciale a sterile servizio d'appoggio delle aristocrazie proletarie»<sup>140</sup>. L'attività scientifica riacquistava il ruolo di attore del cambiamento uscendo dall'immobilismo a cui l'aveva condannata il riformismo, altra faccia del neo-capitalismo: «illuminare nuove arti di vita associata, oggi trascurate, può significare ancora trovare nuove potenzialità da esprimere, nuove forze da muovere. Uno dei non secondari mali del riformismo è quello di credere che il mondo sia da modificare con le forze che ci sono, e non piuttosto da allargare per suscitare di nuove»<sup>141</sup>.

La sociologia in questo dibattito costituì un'arma di polemica contro coloro che non ne comprendevano le potenzialità, ma anche contro coloro che ne limitavano gli sbocchi. Commentando i primi risultati dell'inchiesta condotta da Montaldi su una cellula comunista del cremonese apparsa su “Opinione” nel 1956, Guiducci affermava che «passare dalla formulazione generalissima delle possibilità di una ricerca (storiografica, sociologica, economica) organica e cioè in collaborazione fra intellettuali e base (concetto della compartecipazione scientifica e non psicologico-etica) al primo tentativo di realizzazione è certo un salto non indifferente»<sup>142</sup>. Questo

---

138 R. Guiducci, *Socialismo*, cit., p. 246.

139 Ivi, p. 247.

140 RG, fasc. 3, Considerazioni su “Tempi moderni”.

141 Ibidem.

142 R. Guiducci, *Fame di storia* in “Opinione” n. 2 1956, p. 29.

portava anche la storiografia marxista a muovere verso il ripensamento dei suoi schemi di elaborazione, che da sempre avevano escluso la classe e l'avevano divisa dagli intellettuali: «il porre dunque il problema di una collaborazione alla ricerca fra specialisti e base (una conricerca) significa [...] metodo di partecipazione scientifica di queste classi oppresse ed escluse al rilevamento della realtà intera ed alla costruzione degli strumenti per modificarla [...] consentire di conseguenza l'autentico rapporto funzionale fra politici e base»<sup>143</sup>.

Guiducci era consapevole dell'importanza per il movimento operaio di dotarsi di strutture scientifiche solide per l'elaborazione di analisi e per la ripresa dell'intervento politico nelle lotte: «Un istituto scientifico di sociologia, composto di studiosi marxisti, potrebbe impostare via via le varie ricerche necessarie adottando i metodi scientifici più moderni e perfezionandoli nel corso della pratica stessa. Ma le ricerche, attraverso i canali organizzativi del movimento operaio [...] dovrebbero cointeressare gli "osservati", che verrebbero ad assumere il ruolo di "conricercatori"»<sup>144</sup>. Al fine di indirizzare l'attività di questi istituti, come ebbe modo di scrivere a Fortini, era necessario «favorire le forze che tendenzialmente si muovono verso la creazione di organismi culturali diversi o nuovi [...] questi centri avranno bisogno di quadri che subiscono la nostra influenza (da Scalia alla Salvaco per il Centro studi socialisti ai sindacalisti tipo Leonardi)»<sup>145</sup>. La volontà di creare una rete di relazione tra istituti autonomi ed esperienze diverse spiega i rapporti intrattenuti da Guiducci con il dirigente socialista Raniero Panzieri e con la rivista francese sorella "Arguments": «se "Ragionamenti" deve rimanere scienza-intransigenza (e l'edizione franco-italiana aumenterà il nostro prestigio in questo senso), la politica estera di "Ragionamenti" deve tener conto via via della situazione reale portandosi dietro a diverse istanze quante più forze possibili»<sup>146</sup>.

Guiducci ebbe il merito di collocare la sociologia tra gli strumenti culturali della sinistra, che dal 1956 stava vivendo un processo di mutamento genetico. Se parte di essa non riuscì a metabolizzare il dibattito scaturito dai fatti del 1956, una nuova sinistra iniziò allora a parlare di uso democratico e non dogmatico delle scienze e il loro utilizzo in senso operaio.

---

143 Ivi, p. 30.

144 R. Guiducci, *È possibile una sociologia organica?* in "Opinione" n. 1, 1956, p. 24.

145 RG fasc. Corrispondenza 1956, Lettera a Franco (Fortini) del 27/07/1956.

146 Ibidem.

Tra le figure più importanti della sociologia italiana, Alessandro Pizzorno ottenne la laurea in antropologia e psicologia presso l'Università di Torino con i professori Guzzo e Pareyson, e si specializzò in Francia, all'Ecole Pratique des Haute Etudes di Parigi, in psicologia storica<sup>147</sup>.

Ritornato nel 1953 in Italia, fu assunto all'Olivetti dove, afferma egli stesso, «incominciai a studiare cose riguardanti il lavoro e la fabbrica e feci la prima conversione a sociologia industriale, una conversione a cui del resto ero un po' preparato da una certa formazione marxista acquisita durante gli anni di università»<sup>148</sup>. Nella fabbrica di Ivrea fu Franco Momigliano a incaricarlo di compilare un manuale che raccogliesse tutte le fasi della lavorazione e che tenesse conto di tutti i rapporti tra i lavoratori all'interno dei reparti, manuale che non vide mai le stampe a causa dell'opposizione di alcuni dirigenti «questo fu utilissimo perché mi dette una conoscenza globale della realtà di fabbrica che probabilmente in quel momento nessun altro, neanche un ingegnere, aveva»<sup>149</sup>.

L'esperienza dell'Olivetti fu decisiva per le sorti delle scienze sociali in Italia, in quanto costituì un importante crocevia di esperienze diverse, le quali ebbero modo di utilizzare gli strumenti messi a disposizione dalla fabbrica di Ivrea per formarsi. Ecco allora che Pizzorno qui poté conoscere un'altra grande figura del panorama sociologico italiano, Luciano Gallino, chiamato nel '55 alla Olivetti. Va notato come questi incontri, avvenuti all'interno dell'Ufficio Studi di un'azienda come l'Olivetti, non produssero un'automatica accettazione delle pratiche sociologiche veicolate dalla rivista "Comunità": «la proposta di lavoro di Adriano era molto ampia: vedere cosa accadeva all'interno della fabbrica [...] e vedere il modo in cui la fabbrica stava interagendo, cambiando, influenzando sullo sviluppo del territorio [...] arrivai a Ivrea nell'autunno del '55, in questo ufficio già costituito in cui Pizzorno stava raccogliendo i primi libri, le prime riviste, e subito si cominciò a parlare di fabbrica e di rapporti sociali. Pizzorno aveva appena finito di leggere e mi passò *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault* di Touraine, appena uscito, forse la prima copia arrivata in Italia. Quel libro, insieme alle teorie dei sistemi – credo di essere stato uno dei

---

147 Cfr. A. Pizzorno, *Considerazioni su questioni tecniche comuni a varie scienze sociali, e in particolare sull'intervista in AISS, L'integrazione delle scienze sociali. Città e campagna*, Bologna, Il Mulino, 1958, p. 139.

148 A. Pizzorno, *Fare teoria in una disciplina in sviluppo* in L. Visentini (a cura di), *Tra mestiere e vocazione. La sociologia del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1984, p. 160.

149 Ivi, p. 161.

primissimi ad aver messo mano su quelle teorie – avrebbe poi avuto una certa influenza sul mio lavoro di quegli anni»<sup>150</sup>.

Pizzorno rimaneva marxista, ma il suo era un marxismo che si poneva contro il provincialismo, contro lo stalinismo, contro la chiusura, e che lo porterà a dire, a proposito di Danilo Montaldi: «avevamo in comune l'amore per la letteratura francese, il disprezzo per la cultura italiota, che gli intellettuali comunisti, gentilmente, cercavano di riscodellarci, il disprezzo per i burocrati politici [...] oltre all'ovvio antistalinismo [...] un'insofferenza per la cecità con cui il marxismo ufficiale guardava ai cambiamenti che si manifestavano nella società del dopoguerra»<sup>151</sup>.

Licenziato dalla Olivetti per dissensi politici, Pizzorno partecipò al dibattito sulle riviste della nuova sinistra nate negli anni a cavallo del 1956. Anche nel suo caso, si trattava dunque di una formazione che intrecciava il marxismo al pensiero democratico e alla modernizzazione portatrice di democratizzazione «c'era *Ragionamenti*, c'era *Passato e presente*, c'era il dibattito sulle “relazioni umane”. A *Ragionamenti* discutevamo di “con-ricerca”, un'idea che aveva molti sensi, incluso quello di un nuovo tipo di raggruppamenti politici. Pensavamo che persone che lavoravano in certe aziende, professioni o servizi, potessero riunirsi e cercare di avere una conoscenza comune della loro situazione di lavoro e con questo, anche attraverso la comunità di ricerca, formare delle solidarietà di tipo politico. Per il democratico e il ricercatore questo equivaleva a dire che fare ricerca significava coinvolgere le persone a conoscere prima di tutto se stessi, la propria condizione sociale»<sup>152</sup>. “*Ragionamenti*” assume in questa ricostruzione storica il ruolo fondamentale di fare da apripista alla sociologia come critica all'interno della sinistra marxista, come afferma anche Roberto Guiducci: «questa rivista [...] si impose di non rompere scopertamente con i partiti e le organizzazioni di una sinistra staliniana, che falsamente proclamavano di rappresentare la classe operaia nel corpo mistico della Chiesa marxista ortodossa, ma di non accettare l'incorporamento politico praticando l'autonomia della cultura, intesa come nuova ricerca, anticipazione, corrosione e ricostruzione critica [...] una sociologia di sinistra poteva consentire, in forma sperimentale ed esemplificativa, la possibilità di cessare il processo autocratico dell'“indagante intellettuale” sull'“indagato passivo” [...] per passare ad un rapporto paritetico e collaborativo»<sup>153</sup>.

---

150 L. Gallino, *Mutamento tecnologico e qualità del lavoro* in L. Visentini (a cura di), *Fra Mestiere*, cit., p. 118.

151 A. Pizzorno, *Ricordo di Danilo Montaldi* in G. Fiameni (a cura di), *Danilo Montaldi (1929-1975): azione politica e ricerca sociale*, Biblioteca statale di Cremona, Annale 56, 2006, p. 29.

152 A. Pizzorno, *Fare teoria in una disciplina in sviluppo* in L. Visentini (a cura di), *Tra mestiere e vocazione*, cit., p. 162.

153 Testimonianza di R. Guiducci in M. Fugazza (a cura di), “*Ragionamenti*”, cit.

Pizzorno ritiene importanti i segnali di apertura rispetto alle scienze sociali provenienti da settori sempre più ampi del sindacato dopo la crisi del 1955, segnali che confermavano la giustezza dell'impostazione del dibattito ospitato dalle riviste: «Persone come Onofri, Leonardi, Trentin. Fu importante un episodio come il Congresso di Gramsci del '56, in cui si dibatté dell'importanza delle trasformazioni tecnologiche in un'implicita chiave anti-togliattiana [...] questo interesse per il fattore tecnologico è tipicamente italiano, è la legge di Gerschenkron applicata all'ideologia, per cui quanto più un paese è “secondo venuto” nell'accoglimento effettivo di certe innovazioni, tanto più dà ad esse peso culturale, ideologico, le gonfia, le drammatizza, ci lavora ideologicamente sopra»<sup>154</sup>. Pizzorno attribuirà al dibattito all'interno del PCI stesso una valenza positiva nel senso di aprire uno spiraglio all'interno dell'ortodossia per un ragionamento che coinvolgesse il lavoro e gli studi sulla fabbrica.

La costituzione dell'Associazione Italiana di Sociologia, a cui Pizzorno contribuì, unitamente ad Anna Anfossi e Tullio Seppilli, subito dopo il Congresso internazionale di sociologia di Amsterdam<sup>155</sup> precedette di qualche anno la sua ammissione alla cattedra e quindi alla docenza.

---

154 A. Pizzorno, *Fare teoria in una disciplina in sviluppo* in L. Visentini (a cura di), *Tra mestiere e vocazione*, cit., p. 163.

155 Il Terzo Congresso mondiale di Sociologia organizzato dall'International Sociological Association e intitolato *Problems of social change in the 20<sup>th</sup> century – Le problème du changement social au 20<sup>ème</sup> siècle* si tenne ad Amsterdam al Koninklijk Instituut voor de Tropen dal 22 al 29 agosto 1956 e vide la partecipazione di sociologi provenienti da tutto il mondo (cfr. *Transactions of the third world congress of sociology*, London, International Sociological Association, 1956). Fu introdotto dal tedesco L. Von Wiese, l'inglese M. Ginsberg, il brasiliano G. Freyre e il francese G. Davy. La sezione dedicata ai “Cambiamenti nell'organizzazione industriale” (Vol. II – Part one) venne presentata da G. Friedmann con l'intervento *Transformations de la structure industrielle*, seguito da H. El-Saaty (*Changes in Industrial Organisation of Egypt*), B. Dhar (*Efficendy Methods and Cottage Industry in Uttar Pradesh: a Sociological Experiment*), N.N. Nekrasov (*The Economics and Organisation of Industry in USSR*), N.N. Foote (*The Movement from Jobs to Careers in American Industry*), O. Neuloh (*Changes in German Industrial Organisation: a Systematic and Historical Introduction to Co-determination*), T.E. Chester (*The Nationalised Industries of Great Britain*), J.H. Smith (*The Rise of Bureaucracy*), F.J.C.J. Nuyens (*A Movement towards Co-determination in the Dutch Coal Mining Industry*), B. Lutz (*La fin de l'émigration dans la Ruhr et l'évolution de la structure et de l'organisation sociales de la sidérurgie allemande*), M. Mermoz (*Quinze ans d'expérience ouvrière: la Communauté de Travail Boimondy*), A. Dubois (*L'expérience des Forges et Aciéries de Bonpertuis*), H. Migeon (*La Télémécanique Electique: essai d'étude sociologique sur ses réalisations*), G. Westerlund (*Influence of Supervisors on Behaviour in the Work Situation under Various Forms of Organisation*), T. Caplow (*The Effect of Increasing Size on Organisational Structure in Industry*), W.A. Faunce e H.L. Sheppard (*Automation: Some Implications for Industrial Relations*). Infine le relazioni di J.A. Banks, A.H. Halsey e W.H. Scott (*Sociological Aspects of Technical Change in a Steel Plant*) e quella di J.-D. Renaud e A. Touraine (*Les ouvriers de la sidérurgie et le progrès technique*) si ricollegavano alla ricerca sui cambiamenti tecnologici promossa dall'ECA che abbiamo già avuto modo di analizzare, per quanto riguarda la ricerca italiana, nel primo capitolo (p. ). Nel Vol III – Part three vennero discusse “Le dinamiche delle classi sociali” da G. Gurvitch (*Le dynamisme des classes sociales*), R. Dahrendorf (*Social Structure, Class Interests and Social Conflict*), C. Lefort (*Dynamique idéologique et structure de classe*), J. Ben-David (*The Rise of a Salaried Professional Class in Israel*), M. Crozier (*Le rôle des employés et des petits fonctionnaires dans la structure sociale française contemporaine*), R.K. Kelsall, D. Lockwood e A. Tropp (*The New Middle Class in post-War Poland*), S. Soemardi (*Some Aspects of the Social Origin of Indonesian Political Decision Makers*), G.K. Hirabayashi e L. Armstrong (*Social Structure and Differentiation in Rural Lebanon*). Si noti come nella sezione dedicata all'insegnamento della sociologia (Vol VII – Part one and two)

A proposito degli anni Cinquanta Pizzorno affermerà che «è vero, quando si dice che esisteva un movimento per le scienze sociali allora, ma che non c'erano ancora delle scienze sociali, non c'era ancora una ricerca, e tutti noi eravamo impreparati; nessuno di noi infatti aveva ricevuto una preparazione di base nelle scienze sociali. La cosa importante che avevamo in comune era questo bisogno, usciti dalla ricostruzione e dagli anni post-bellici, di conoscere direttamente la realtà sociale, uscire dai libri, uscire da questo tipo di cultura un po' asfittica e libresca che ci veniva impartita in Italia e cercare di andare a conoscere veramente le cose [...] Le cose che credevamo ci separassero dalla realtà erano, da una parte la cultura libresca, che si imparava all'università, dall'altra, l'ideologia egemonica del momento, vale a dire l'egemonia marxista, la quale aveva un'immagine della realtà tutta preordinata»<sup>156</sup>.

Fu merito dei sociologi scompaginare le carte e aprire nuovi spazi di ricerca e di confronto, in un momento di grandi cambiamenti sociali.

Uno snodo delle esperienze che si stanno ricostruendo è rintracciabile in Danilo Montaldi, anomalo protagonista della storia della sociologia in Italia<sup>157</sup>. Dall'impegno del sociologo

---

fosse assente l'Italia, pur presente al congresso con una delegazione di 16 membri (A. Anfossi, IPSOA Torino; P. Beltrao, Pontificia Università Gregoriana Roma; S. Burali, ICAS Pisa; D. Demarco, Università di Napoli; F. Derossi, IPSOA Torino; C. Doglio, IPSOA Torino; F. Ferrarotti; V. Filippone, Istituto Sturzo Roma; G. Galeotti, INN-CNR Roma; A. Martins, Pontificia Università Gregoriana Roma; A. Massucco Costa, Università di Torino; A. Meister, Centro di Sociologia della Cooperazione Ivrea; A. Pizzorno, Olivetti Ivrea; B. Segre, Centro Sociologie della Cooperazione Ivrea; L. e T. Seppilli, Università di Perugia; A. Toldo, Centro Studi Sociali Milano; C. Pellizzi figura come Conseiller on Education and Applied Social Sciences dell'EPA di Parigi mentre O. Ragazzi è presente ad Amsterdam per il CES di Parigi cfr. Vol VIII – Appendices) contro i 31 del Belgio, i 75 della Francia, i 37 della Germania Federale, i 99 olandesi, i 52 britannici, 54 dagli USA e 13 dall'URSS (P. De Brie, *L'enseignement de la sociologie*; AUSTRIA – L. Rosenmayr, *Teaching and Professional Activities in Sociology in Austria*; BELGIUM – D. Szabò, *Développement de l'enseignement et organisation de la recherche sociologique en Belgique*; CANADA – J.C. Falardeau e F.E. Jones, *La sociologie au Canada*; FINLAND – K. Bruun, *Sociological Teaching in Finland*; NETHERLANDS – J.P. Kruijt, *The University Teaching of Sociology in the Netherlands*; POLAND – J. Szczepanski e W. Milczarek, *Cours préparatoires pour les études universitaires*; TURKEY – H.Z. Ülken, *L'enseignement et la recherche sociologique en Turquie*; VENEZUELA – R. Caldera, *Sociology: Teaching and Professional Activities in Venezuela*; S. Rokkan, *Current Sociological Research: a Note on Trends towards International Comparability*; AUSTRIA – L. Rossmayr, *Housing and Family in the City of Vienna: a Report on Current Research*; FINLAND – K. Bruun, *Institutional Sociological Research in Finland 1950-55*; FRANCE – M. Sorre e F.A. Isambert, *L'activité sociologique en France*; A. Girard, *Etat des recherches de caractère sociologique à l'Institut National d'Etudes Démographiques depuis 1950*; GREAT BRITAIN – J. Madge, *Trends in British Sociological Research since 1950*; ISRAEL – S.N. Eisenstadt, *Recent Trends of Development in Sociological Research in Israel*; NORWAY – S. Rokkan, *The Institute for Social Research, Oslo: a Brief Summary of Activities 1950-55*; POLAND – J. Hochfeld, *On the programme of Research on the Formation of New Worker Milieus in People's Poland*; SWEDEN – G. Boalt e G. Carlsson, *Current Trends in Swedish Sociology*).

156 A. Pizzorno, *Continuità e discontinuità: scienze sociali, economia e filosofia* in G. Costantini (a cura di), *Per una storia*, cit., pp. 60-61.

157 «Montaldi rappresenta un ponte tra la storia del marxismo degli anni venti e trenta e il confronto con le scienze sociali che avrebbe impegnato una nuova generazione di intellettuali italiani nel dopoguerra [...] Ma Montaldi ha rappresentato anche un ponte geografico tra un radicamento locale estremamente specifico e rivendicato nelle sue peculiarità, quello della sua Cremona e della parte centrale della pianura del Po, con una

cremonese scaturirono tre linee di sviluppo della sociologia che qui analizzeremo: contribuì a sprovvincializzare il dibattito sociologico nella sinistra, sdoganò l'impiego di pratiche "anomale" quali la conricerca e l'inchiesta militante, stabilì una rete di contatti tra Italia e Francia capace di fornire un contributo decisivo, anche se inizialmente poco riconosciuto, alla rinascita della sociologia del lavoro in Italia.

Danilo Montaldi non può essere classificato al pari di altre figure che abbiamo finora preso in considerazione come un giovane che vedeva nella sociologia solo una forma di impegno per la modificazione dell'esistente. Montaldi fu innanzitutto un militante politico che apparteneva all'esperienza dei piccoli gruppi a sinistra del PCI in un'epoca in cui esserlo costituiva di fatto quando non un'eresia, la condanna alla marginalizzazione.

Montaldi rappresentò la marginalità, a cui faceva riferimento e che utilizzò per analizzare i punti alti dello sviluppo. Egli operò nella terra della sua vita, Cremona e la profonda campagna padana, ma non per questo si segregò in questo angolo misconosciuto dell'Italia settentrionale. Montaldi fu il tramite, per una rivista come "Ragionamenti", tra l'Italia e gli intellettuali della "gauche" parigina; così la sua inchiesta sulla "corea" milanese colse uno degli aspetti più duri di una metropoli industriale in via di sviluppo.

Impegno politico e marginalità, furono, per dirla con Nicola Gallerano, le nozioni fondamentali per capire in fondo le scelte dei soggetti da analizzare: «personalità come Rocco Scotellaro, Gianni Bosio, Nuto Revelli, Danilo Montaldi: l'elemento comune, oltre all'isolamento, è una peculiare intenzionalità politica che apre territori disertati, non a caso, dalla ricerca tradizionale o legata alle istanze ufficiali del movimento operaio»<sup>158</sup>.

Montaldi rientra a pieno titolo nella storia della sociologia del lavoro, non solo perché, fermando la propria attenzione sulle figure marginali, gli scarti, le eccedenze che ogni sviluppo porta con sé, analizzò e colse i limiti dell'industrializzazione che vi si riflettevano come in uno specchio. Ma anche perché Montaldi seppe cogliere la funzione intrinsecamente produttiva che tali scarti avevano, influenzando così una corrente di pensiero che, da Cremona, giunse ad esperienze di organizzazione nelle città industriali.

Montaldi divenne così una figura che diede modo alle esperienze di inchiesta francesi raccolte attorno a riviste che si collocavano a sinistra del PCF e personaggi

---

fitta rete di relazioni con molteplici esperienze europee e mondiali» C. Bertolotti, P. Capuzzo, *Danilo Montaldi*, cit., p. 429.

158 N. Gallerano, *L'“altra storia” di Danilo Montaldi* in "Parolechiave" n. 38, 2007, p. 60.



come Castoriadis e Lefort<sup>159</sup>, di trovare una rielaborazione e una diffusione nel nostro paese, per contaminare altre esperienze, dai “Quaderni rossi” all’operaismo degli anni Settanta. Questo filone, che avrebbe dato progressivamente una connotazione politica alla sociologia, non ha mai smesso di attribuire a Montaldi, accostato in questo caso a Panzieri, la paternità delle pratiche di inchiesta operaia.

Se Montaldi fin dal cuore dei “dieci inverni”, fu tra «coloro che scavavano, che bucarono, trivellavano l’immobile superficie di ghiaccio, cercavano di fare emergere, di cogliere contemporaneamente il profilo concreto e il significato profondo della transizione»<sup>160</sup>, era anche l’intellettuale che a caldo dopo il congresso di sociologia del 1958<sup>161</sup> seppe scrivere che la disciplina si era sviluppata in Italia nel dopoguerra per fini strumentali e appoggiata dal partito di potere. Partendo da questa critica che derivava dall’analisi degli interventi, Montaldi sosteneva come essa avrebbe dovuto svolgere piuttosto un ruolo di critica serrata: «una scienza obiettiva della società, indipendente dai valori e dai dogmi politici. Ma se la trasformazione cui è sottoposta la società italiana, se questo periodo di transizione [...] deve favorire contro di sé, per necessità dialettiche, anche una visione critica che vi si inserisca, questa visione “obiettiva”, questa scienza, non può non essere marxista»<sup>162</sup>.

Così ricollegandosi con quanto sostenuto da Guiducci e altri su “Ragionamenti” Montaldi profetizzava la rinascita degli interessi sociologici in seno al marxismo in opposizione alla vulgata ufficiale del PCI, per una nuova analisi del lavoro e della società che partisse dal basso: «quando la sociologia marxista riapparirà nel movimento operaio non potrà essere che in opposizione alla scolastica (e non solo alla scolastica) dello stalinismo»<sup>163</sup>.

Il giudizio complessivo sul congresso si concentrò sulla desolante assenza di studiosi marxisti, gli unici, agli occhi di Montaldi, che avrebbero potuto proporre una reale alternativa per la sociologia del lavoro come analisi dei rapporti di produzione e di proposta per la trasformazione dell’esistente: «mentre il richiamo al marxismo sta diventando per gran parte (da destra a sinistra) la copertura per un vuoto ideologico senza precedenti, e il leninismo un’occasione per fare delle citazioni, la teoria rivoluzionaria si deve costruire dal basso nella prassi e nell’analisi sociale»<sup>164</sup>.

---

159 Cfr. G. Fiameni, *Danilo Montaldi: Cremona, Milano, Parigi* in G. Fiameni (a cura di), *Danilo Montaldi*, cit.

160 P. Ferraris, *Dall’Italia alla Francia e ritorno* in “Parolechiave” n. 38, 2007, p. 33.

161 Gli atti del congresso sono raccolti in *Città e campagna*, Bologna, Il Mulino, 1958.

162 D. Montaldi, *Sociologia di un congresso* in *Bisogna sognare. Scritti 1952-1975*, Milano, Colibrì, 1994, p. 260.

163 Ivi, p. 280.

164 Ivi, p. 284.

Montaldi a sua volta, però, come sostiene Capuzzo, non virò verso le scienze sociali “fredde”. La sua opera proseguì verso una ricerca volta ad ascoltare e a far parlare i soggetti delle sue terre, ricche di vissuto sociale e solo all’apparenza prodotti del sottosviluppo di una provincia agraria e solo sfiorata dall’industrializzazione. Montaldi seppe cogliere nei militanti politici lontani dalla burocrazia e negli sbandati della “leggera”, figure che potremo definire a tutti gli effetti borderline, il riflesso del progresso e della modernizzazione, che procedeva in modo disuguale in Italia: «essere ai margini non significa perciò manifestare una tendenza regressiva, ma entrare in tensione, sulla base della propria cultura, radicata e tramandata all’interno di un ambiente sociale, con norme definite dagli equilibri che si creano tra le classi dominanti»<sup>165</sup>.

Le autobiografie di vagabondi, ex carcerati, ladri e prostitute che Montaldi raccolse parlavano proprio di questo scarto tra la lettura ufficiale dello sviluppo, e di una realtà colta nel suo aspetto meno “presentabile”, ma non per questo meno rappresentativo. Quasi a rispondere alle teorizzazioni del congresso nazionale di scienze sociali dal titolo emblematico “Città e campagna”, Montaldi presentò le autobiografie degli abitanti della “arretrata” campagna per dimostrare quanto la modernizzazione capitalistica fosse in realtà penetrata a tutti i livelli sociali e geografici: «fuori da un’esperienza strettamente proletaria o rurale, essi offrono un interesse sociologico che porta ad avvicinare, su questo particolare terreno, i rapporti tra città e campagna. Il non adattamento al lavoro industriale da parte di questi uomini, si accompagna spesso a un profondo senso di ingiustizia, di evidente origine contadina»<sup>166</sup>.

Per sottolineare come nello sviluppo industriale convivessero e si ramificassero diversi stadi di sviluppo sociale (allo stesso modo per cui in un complesso industriale avanzato convivono almeno tre gradi differenti di sviluppo tecnico), Montaldi fece parlare, ridiede voce a soggetti marginali, ma che acquisirono lo status di figure socialmente rilevanti nel contesto della campagna cremonese, sfiorata dai processi di industrializzazione ma nella quale erano stati riprodotti schemi di sfruttamento e produzione assolutamente moderni.

Montaldi non rinunciava all’utilizzo della sociologia in funzione di analisi e critica inserita in una prospettiva di trasformazione della realtà. La sociologia montaldiana, che tanta influenza avrebbe avuto sull’inchiesta operaia, poneva dunque alla sociologia

---

165 P. Capuzzo, *Il narratore come educatore* in “Parolechiave” n. 38, 2007, p. 50.

166 D. Montaldi, *Autobiografie della leggera*, Torino, Einaudi, 1961, p. 12.

il problema dell'abbandono del punto di vista oggettivo per calarla nel pieno della contrapposizione di classe:

«I criteri metodologici che orientano questa ricerca (la quale vuole essere un momento della conoscenza della realtà allo stesso modo che un momento dell'attività critico-pratica tendente alla sua trasformazione) non sono separabili dal punto di vista di classe che fa proprio l'esercizio della dialettica. Gli strati subalterni, la loro cultura e modi di vita, sono stati scelti sovente dalla sociologia contemporanea, non soltanto italiana, per dar fiato a un discorso di dichiarata intenzione riformista e d'impostazione non scientifica. L'invenzione di un proletariato sociometrico, sovrapponendosi alla realtà del proletariato come classe storica, garantiva i ricercatori dall'approfondire fino alle radici le questioni trattate»<sup>167</sup>.

Ma la critica alla sociologia non finiva qui. I lavori di inchiesta condotti nel dopoguerra nelle campagne padane davano, secondo Montaldi, eccessivo peso alla categoria di arretratezza, avallando così un riformismo debole «che è esso stesso una espressione della crisi dell'epoca, una sua manifestazione e, infine, un modo di combinarsi con essa e di farne parte»<sup>168</sup>.

Montaldi, con lucida lettura della società cremonese, individuò quello che secondo i parametri del capitale era “spreco” in un gruppo sociale quale quello delle figure marginali inchieste, che si trasformavano in “eccedenza”, in figure storiche capaci di incidere sul presente, perché del presente esprimevano le contraddizioni e la volontà di trasformazione: «la sociologia marxista non deve limitarsi a interventi critici, ma deve esercitarsi come metodo sul terreno delle ricerche e delle analisi»<sup>169</sup>. Ma nemmeno la sociologia letteraria veniva risparmiata dalle critiche mosse nell'introduzione a *Militanti politici di base*. Essa infatti veniva vista come concausa di molte letture stereotipate che volevano il mondo contadino come primitivo e statico<sup>170</sup>, in opposizione a quello urbano: «ma la storia di vita, se un metodo presiede alla ricerca, è utile per individuare certi motivi indipendentemente dalla loro rappresentatività e

---

167 Ivi, p. 15.

168 Ivi, p. 16.

169 Ivi, p. 36.

170 «Ne è nata una nuova mitologia del contadino, considerata innanzitutto nella situazione “magica” del rapporto con la natura, una nuova idealizzazione del “buon selvaggio”; che costituisce una forma di falsa coscienza, in definitiva statica e conservatrice» lettera a Giuseppe Bartolucci, marzo 1959 in C. Bertolotti P. Capuzzo, *Danilo Montaldi*, cit., p. 445.

diffusione, e per rendere più efficace l'illustrazione non solo di determinati soggetti sociologici ma delle relative situazioni di base dalle quali derivano»<sup>171</sup>.

La forza delle autobiografie stava nel loro carattere parziale, ma allo stesso tempo globale: «autobiografie e storie di vita rivelano efficacemente la loro utilità quando se ne riconosca la relatività [...] nei confronti di una visione ufficiale che si fonda tanto sul buon senso comune e incontrollato quanto sull'accettazione passiva del costume; [...] vanno a smentire versioni ufficiali, selezionate, di classe, e il discorso finisce per investire l'insieme sociale dei nostri anni»<sup>172</sup>.

Per Montaldi, la mancanza di una codificazione istituzionale della disciplina presentò il vantaggio di un'ampia libertà di manovra nella ricerca, al punto da fare venire meno l'attore per lasciare che fossero gli inchiestati a parlare direttamente: «nel confronto, il ricercatore si è limitato a chiarire l'utilità obiettiva della spersonalizzazione individuale attraverso il resoconto dell'esistenza, dell'esperienza condotta, per proiettarle fuori dal privato e dalle relazioni vicine, ai fini di una ricerca dove tutto rimane imprevedibile e da fare»<sup>173</sup>. Nel caso dei militanti politici, il racconto individuale riconduceva ad un'analisi della società intera, in tutti i suoi aspetti, riflessi in tanti frammenti di specchio<sup>174</sup>: «l'inevitabile parzialità di queste autobiografie [...] è un limite che consente di riferirci concretamente alla società, a come vi si vive nell'intenzione sovvertitrice, al problema del perché si milita»<sup>175</sup>. Per il sociologo cremonese, infatti, l'importanza dell'inchiesta, che potremo considerare un rudimentale processo di conricerca, doveva superare pregiudizi e ipotesi sociologiche, superare i confini stessi della disciplina; per il caso dell'inchiesta sui militanti, storia, sociologia e antropologia si contaminavano per produrre una ricerca che scardinava dal basso visioni cristallizzate, ridando potenza alle storie, ai rapporti sociali del ventre della comunità: «il meccanismo che porta alla politica l'operaio o il contadino [...] è sempre

---

171 D. Montaldi, *Autobiografie*, cit., p. 37.

172 Ivi, p. 42.

173 D. Montaldi, *Militanti politici di base*, Torino, Einaudi, 1971, p. XV.

174 Così come afferma Sergio Bologna, Montaldi teneva conto delle diversità delle storie individuali, che seppe mettere a frutto e far emergere: «Per lui non esiste il “comunismo” ma i “comunismi”» cfr. S. Bologna, *Sulla figura di Danilo Montaldi come crocevia di generazioni* in G. Fiameni (a cura di), *Danilo Montaldi*, cit., p. 36. Ancora Mauro Ferrari afferma «storie di vita e narrazione (capacità di narrare e narrarsi), interazione fra ricercatore e soggetti intervistati, si ricompongono quindi dentro e intorno ad identità individuali considerate non più, non solo, come specchio di un contesto, quanto piuttosto come produttori di rielaborazioni che quel contesto contribuiscono, raccontandolo, a rivelare e trasformare» in M. Ferrari, *Il sogno della ragione. Attualità di Milano Corea* in G. Fiameni (a cura di), *Danilo Montaldi*, cit., p. 154.

175 D. Montaldi, *Militanti*, cit., p. XV.

mediato, e a determinarlo gioca a volte l'influenza del militante, quel senso, del quale il militante partecipa, di vivere in una leggenda»<sup>176</sup>.

L'intento era tutto politico: come riconosce Bologna, Montaldi sapeva suggerire una strada, un programma, ma la ricerca lo rendeva immune dalle accuse di spontaneismo: «ti diceva che non facevi un passo avanti se non avevi fatto i conti con la storia del comunismo, anzi, dei comunismi, meglio, dei comunisti [...] erano precetti di autoformazione»<sup>177</sup>.

Marginali ma non solo. Dobbiamo a Montaldi infatti l'introduzione in Italia del *Diario di un operaio* di Daniel Mothé<sup>178</sup>, testimonianza in prima persona da uno dei cuori dello sviluppo industriale europeo, la Renault di Parigi, fabbrica nazionalizzata, e oggetto di studio negli stessi anni da parte del sociologo Alain Touraine. Una testimonianza che Montaldi ritenne opportuno tradurre in quanto peculiare per forme e contenuti, in deciso contrasto con le tendenze del movimento operaio ufficiale. Nella introduzione Montaldi infatti faceva notare come Mothé e gli altri operai rivendicassero con forza di avere voce, di pretendere quanto rinviato dalle strutture di rappresentanza ufficiali: «è la rivendicazione rivoluzionaria che si propone di nuovo, nell'evoluta società industriale, come unica possibilità di scacco alla negazione verso la quale rifluisce tutto il sistema, come premessa della ricostruzione della società»<sup>179</sup>.

---

176 Ivi, p. XVII.

177 S. Bologna, *Sulla figura di Danilo Montaldi come crocevia di generazioni* in G. Fiameni (a cura di), *Danilo Montaldi*, cit., p. 38. Bologna continua, a proposito del rapporto tra le inchieste di Montaldi e la teoria della classe, a p. 42: «egli cerca prima il volto di un uomo, la sua parola, la sua storia e poi cerca in quell'uomo la funzione politica».

178 A proposito di Daniel Mothé è interessante riprendere la testimonianza di Emilio Soave riguardo l'influenza di "Socialisme ou barbarie" anche a Torino: «Ragionamenti era più di stampo olivettiano, nel senso che parecchie persone che avevano dato vita alla rivista venivano dall'esperienza di Comunità, ma non perché ci fosse un'affiliazione diretta, però c'era sia nella rivista Ragionamenti che poi in seguito nella rivista Passato e presente, che era anch'essa molto vicina e che faceva riferimento, oltre che a Guiducci, a Giolitti, uscito dal vecchio PCI, un riferimento generico a questo marxismo critico e un'attenzione ai nuovi fenomeni, attenzione anche alla sociologia, a quelle che allora qui in Italia sembravano scienze nuove. Forse attraverso Ragionamenti io arrivai ad esempio a conoscere Socialisme ou Barbarie, quindi cominciai a prendere i primi contatti con questo gruppo attraverso degli amici francesi; in un primo tempo lo feci banalmente attraverso l'abbonamento alla rivista, in un secondo tempo anche attraverso la frequentazione diretta di alcune persone, Daniel Mothé soprattutto. Peralto la stessa cosa, per itinerari diversi, stava facendo Romano Alquati attraverso il gruppo cremonese che anch'esso aveva preso contatto con Socialisme ou Barbarie, addirittura era indicato quasi come la loro sezione italiana, Danilo Montaldi era quello che teneva i rapporti con Daniel Mothé [...] Quindi, forse ci fu un aggancio anche di quel tipo, una critica dell'approccio o comunque delle definizioni trozkiste che venivano date in quel periodo e invece un avvicinamento a Socialisme ou Barbarie che poi nel caso dell'aggancio con Daniel Mothé voleva dire aggancio con la nuova classe operaia, lui era portatore di questa visione un po' diversa della classe operaia, di attenzione soprattutto ai fenomeni di ricambio generazionale e di attenzione alle nuove generazioni operaie che erano molto estranee alla politicizzazione sia partitica che sindacale storica» cfr. intervista a E. Soave del 27 ottobre 2000 in G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Futuro anteriore, dai "Quaderni rossi" ai movimenti globali ricchezze e limiti dell'operaismo italiano*, Roma, Deriveapprodi, 2002.

179 D. Montaldi, "Premessa" (non firmata) in D. Mothé, *Diario di un operaio 1956-1959* ora in D.

Allo stesso modo Paul Romano, autore de *L'operaio americano*, riviveva, nella traduzione di Montaldi, quella denuncia, quella presa di parola dall'«America delle fabbriche: un'America sconosciuta, fatta di scioperi, di sfruttamento e di miseria proletaria»<sup>180</sup>. Non a caso Montaldi invitava i lettori di “Battaglia”, l'organo su cui avvenne la pubblicazione a puntate del racconto di Romano, a scrivere testimonianze analoghe volte a dimostrare l'universalità della condizione operaia, ma anche a fare prendere parola ad altri soggetti che si identificavano con essa.

L'esperienza di Montaldi, abbiamo detto, non si esaurì a Cremona. Oltre ai contatti con Parigi e Milano, il sociologo influenzò anche le esperienze italiane che alla fine del decennio tentarono di ristabilire un collegamento tra marxismo e inchiesta sociologica. Trait d'union per questa fertile contaminazione fu il giovane Romano Alquati, che ebbe modo di collaborare con Montaldi.

Così come per altre figure che abbiamo analizzato per essersi trovate all'origine della sociologia del lavoro in Italia, anche per Alquati, l'esperienza nacque un po' per caso un po' per la delusione della politica di partito, un po' per l'impellente necessità di agire e rompere la cappa di conformismo che negli anni Cinquanta gravava sull'Italia, e sulla provincia in particolare: «I primi anni '50 furono importanti. Segnarono una svolta, preparata poco a poco. Ci furono alcuni incontri: anni prima un primo balordo (Elio Uccelli, ex ufficiale di Marina), poi diventato sociologo e professore di sociologia a Roma, amico di Ferrarotti, mi aveva già incuriosito alquanto sulla sociologia e la scienza sociale: ricordo che mi fece leggere *Il suicidio* di Durkheim. [...] Nel '55, Paolo Caruso, mio amico d'infanzia, m'introdusse per qualche mese fra i giovani socialisti, dove lui si era inserito come leader per motivi pratici, ma del socialismo non gliene fregava (quasi) niente; e lì poi io ebbi le prime curiosità sul sindacato. [...] Lui si iscrisse a Milano a Filosofia ed io cominciai ad istruirmi tramite lui. Mi stimolò a fare anche i primi viaggi all'estero in autostop, però io ero apolide perché nato in Croazia e fino al '57 non ho avuto il passaporto. Intorno al '52-'53 incontrai il poliedrico Felice Abitanti e tutto il giro di pittori di professione e storici dell'arte cremonesi, e divenni un giovane intellettuale “umanistico” un poco bohemien con un'insaziabile fame di conoscenza»<sup>181</sup>.

---

Montaldi, *Bisogna sognare*, cit., p. 367.

180 D. Montaldi, prefazione a *L'operaio americano* ora in D. Montaldi, *Bisogna sognare*, cit., p. 500.

181 Intervista a R. Alquati, dicembre 2000 in G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Futuro anteriore*, cit.

Alquati, influenzato da numerosi stimoli fin da giovanissimo, ebbe modo di avvicinarsi agli studi sul lavoro e alle teorie della sinistra a sinistra del PCI, la stessa di Montaldi: «In quell'anno conobbi anche Pierre Carniti, uno strano democristiano, il quale mi trascinò nello studio dell'economia e dell'economia agricola cremonese, ecc.. E nelle questioni sindacali, sebbene io fossi "ideologicamente" lontano da lui: fummo molto amici per un paio d'anni. Però avevo da poco incontrato Montaldi (tramite il Club Ulisse) e poi Renato Rozzi, che diventerà un paziente e sapiente mio fratello maggiore, e poi Giovanni Bottaioli, vecchio militante politico operaio internazionalista: furono incontri decisivi. Ed avevo cominciato a frequentare le minoranze storiche antistaliniste alla sinistra del PCI, prima del "rapporto Kruscev". [...] Con Montaldi un giorno verso la fine del '55 ci dicemmo "non si può continuare con la disperazione e l'angoscia dostojewskiana, bisogna acquistare efficacia nel provare a cambiare qualcosa di questo mondo", e "mentre la cultura tradizionale della sinistra è basata sulla storia e la filosofia noi dobbiamo studiare soprattutto economia e sociologia". E così facemmo per alcuni anni. Cominciai applicando la scienza sociale che apprendevo soprattutto alla questione della burocrazia»<sup>182</sup>.

Rimane importante sottolineare come nell'esperienza di Alquati ritornino le riviste del disgelo, i personaggi legati al ripensamento delle scienze sociali, la partecipazione al congresso nazionale di sociologia, vissuto da uditore. Alquati conferma quel processo di avvicinamento di tanti individui diversi tra loro verso la sociologia, in modo a tratti caotico e disordinato, che come uno sciame si diressero esattamente verso una disciplina, che non conoscevano, ma piuttosto immaginavano; e così facendo gettarono le basi per la sua rinascita: «In quei mesi a Milano avevo conosciuto sia gli intellettuali delle "riviste del disgelo" (da *Ragionamenti*, *Questioni*, ecc. fino a *Passato e Presente*), in particolare guardavo a Pizzorno, con occhio ambivalente. Fra l'altro insieme a Montaldi incontrai Vittorini, nella sua casa di Porta Ticinese... Ma dall'altro lato Paolo Caruso mi introdusse nel giro di Enzo Paci, e lì mi legai a Nani Filippini ed a Guido Davide Neri, a Mainoldi ed altri: vissi anche con loro nelle prime comuni di fenomenologi che precedettero Via Sirtori. Dei miei studi e delle mie prime ricerche in quegli anni ho già scritto più volte. Nel '58 proprio a Milano si tenne il primo congresso italiano di sociologia, con delle sezioni importanti sulla nuova industrialità

---

182 Ibidem.

ed il rapporto di lavoro. Fu un'altra importante occasione d'incontri e conoscenze»<sup>183</sup>.

Alquati, prima di passare allo studio che lo rese famoso, presso la FIAT ebbe modo di fare pratica con piccoli lavori di ricerca storica e sociale: «Tornato a Cremona nel '58 feci le ricerche\intervento col gruppo di *Unità Proletaria* e scrissi alcuni opuscoli su una fabbrica di ceramiche e le sue operaie piene di silicosi, sulla "fabbrica verde", sul nuovo cottimo e salario, su Giovanni Bottaioli (che era morto proprio fra le mie braccia mentre lavoravo per lui e trasportavamo insieme una levigatrice su per delle scale; mi aveva lasciato erede, anche dei suoi libri). Allora ebbi due incarichi pagati. Conobbi Bosio che mi finanziò una ricerchina multidisciplinare su un paese rurale vicino a Cremona, un poco atipico, però: Bosio non ebbe su di me alcuna influenza. Ebbi dal vecchio Fortichiari, e da Seniga (col quale già nel '57 insieme a Giorgio Galli, ed in contatto coi genovesi di *Azione Comunista* avevamo fatto un intervento astensionista nella campagna elettorale) la commessa di una "Storia del movimento operaio italiano", per la quale lavorai moltissimo (all'Istituto Feltrinelli di Milano) portandola a termine in tempo relativamente breve e con grande interesse»<sup>184</sup>.

### 3.5 Nuove prospettive per la sociologia del lavoro alla fine degli anni Cinquanta

Ai suoi esordi, la sociologia del lavoro intrecciò il suo percorso con esperienze diverse ed eterogenee. La rivista e il gruppo di intervento politico dei "Quaderni rossi" possono essere a buon diritto considerati parte del processo di rinascita della disciplina. La rivista infatti fu espressione del gruppo politico omonimo guidato dal dirigente socialista Raniero Panzieri e costituì una delle esperienze culminanti di quel periodo, iniziato con la crisi della sinistra del 1956, per molti militanti politici e sindacali. Il rapporto di questa rivista con la sociologia colpisce in quanto essa rientrava nel mondo di referenze marxiste che con la sociologia aveva avuto fino ad allora un rapporto poco sereno.

Il gruppo politico raccolto attorno alla figura di Panzieri, essenzialmente per condurre a Torino una serie di inchieste sul lavoro di fabbrica che avrebbe dovuto culminare con la ricerca sociologica alla FIAT, era mosso da istanze di emancipazione

---

183 Ibidem.

184 Ibidem.



dalle idee ufficiali del marxismo italiano in merito alla sociologia. Il desiderio di inchiesta, mosso dal bisogno di conoscere la fabbrica e la sua struttura e il rapporto diretto con gli operai finse da motore per un lavoro politico che ebbe ricadute anche sullo sviluppo della disciplina.

Sebbene l'esperienza dei "Quaderni rossi" venga identificata con una critica alla sociologia, e una presa di distanza da essa, può anche esser vista come un passaggio della sua formazione, anzi per meglio dire uno degli ultimi momenti della fase della sua formazione a cavallo tra due decenni, l'uno comunemente identificato con la formazione, il secondo con la fase della sua istituzionalizzazione.

Bianca Beccalli negli anni Cinquanta studiava in un liceo di provincia e il suo incontro con la sociologia avvenne alla fine del decennio, quando la sociologia aveva assunto tratti più definiti, ma che lei associava ancora con l'impegno politico: «la mia esperienza assomiglia, in piccolo, a quella della "jeune fille bien rangée", una ragazza bene di provincia nei primi anni Sessanta che si imbatte nella politica [...] con la nascita della nuova sinistra e tutto quello che io interpreto come il "pre '68". Allora io vivevo a Pavia, dove ho fatto il liceo classico e anche Filosofia. Sapevo già da allora che volevo studiare sociologia, perché mi interessava il sociale, ma in questo sono stati senz'altro importanti gli incontri da un lato con Pizzorno, il sociologo, che mentre stavo facendo la maturità mi ha consigliato cosa fare per diventare sociologa, e subito dopo con Panzieri»<sup>185</sup>.

Bianca Beccalli poté assistere al magma in formazione della sociologia del lavoro della fine degli anni Cinquanta dall'interno di redazioni delle riviste più importanti per la nascita della sociologia: «da un lato Panzieri, dall'altro sociologi molto importanti in Italia, come Luciano Gallino e Pizzorno, probabilmente il più importante sociologo italiano e figura di riferimento anche a livello internazionale, si trovavano insieme alle riunioni di "Passato e presente"; pian piano queste riunioni hanno cominciato a coinvolgere molti giovani, come eravamo appunto noi, nella ricerca, nell'importanza della ricerca; una parola chiave era "conricerca", la ricerca-intervento»<sup>186</sup>.

Nell'intervento al congresso organizzato a Cremona in onore di Montaldi Bianca Beccalli ha avuto modo di ricordare come il mutamento tumultuoso della società italiana sotto la spinta della modernizzazione economica abbia condizionato le scelte e i bisogni di conoscenza di giovani impegnati, ma restii ad aderire alla vita di un partito:

---

185 Intervista a Bianca Beccalli in G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Gli operaisti*, Roma, Deriveapprodi, 2005, p. 69.

186 Ivi, p. 70.

«le trasformazioni hanno investito l'intera società, dal sud al nord, dalle campagne alle piccole comunità, alle città, alle fabbriche. Il bisogno di capire il nuovo era diffuso e la tematica della modernizzazione della società italiana seguita al miracolo economico riguardava diversi ambiti della società. Avrebbe potuto chiamare in causa l'economia o altre discipline sociali, ma era la sociologia la disciplina che sembrava allora più adatta a rendere conto dei cambiamenti in corso. Cadde dunque il veto nei confronti di uno strumento concettuale fino ad allora considerato "eretico" nella cultura italiana»<sup>187</sup>.

Secondo il giudizio di Beccalli fu il sindacato, in crisi dopo la metà degli anni Cinquanta, il promotore della rinascita degli studi sociali: «l'autocritica era ampia e complessa, comportava una revisione generale delle politiche del partito e del sindacato»<sup>188</sup>. La crisi permise alla rigida struttura sindacale di mettere in moto ripensamenti e studi, compresi quelli che iniziarono a considerare la fabbrica come un campo di ricerca per le scienze sociali e non semplicemente uno spazio in cui applicare dogmi e ricette pronte: «Ma il progresso tecnologico da studiare si offriva come un'ottima via d'uscita; a ciò potevano immediatamente servire i sociologi, che sono stati chiamati in campo come interlocutori diretti di una ridefinizione della strategia sindacale: era più semplice, era meno controverso recuperare un ritardo di conoscenze che analizzare degli "errori" politici. Così si è formata in quegli anni una attiva koinè di intellettuali, alcuni più intellettuali di professione (come Guiducci, Momigliano, Pizzorno, Leonardi); altri più politici e sindacalisti (come Vittorio Foa e Garavini), che ha prestato soprattutto attenzione al progresso tecnico»<sup>189</sup>.

La vicenda di Beccalli nella storia dei "Quaderni rossi" si intrecciò con quella di Massimo Paci, ed è ancora la Francia a fornire la base per l'incontro.

Massimo Paci laureatosi con una tesi in diritto su Léon Duguy, ottenne nel 1958 una borsa di studio per Parigi, dove approdò all'Institut de Sciences Sociales du Travail «di cui il presidente era il vecchio Friedmann, dove insegnavano personaggi come Tréanton, Durand, Naville e dove anche Touraine veniva ogni tanto a fare lezione»<sup>190</sup>. Qui conobbe Bianca Beccalli, borsista con il medesimo programma di scambi per la collaborazione culturale franco-italiana.

---

187 B. Beccalli, *Società e sociologia in Italia negli anni Cinquanta e Sessanta* in "Parolechiave", n. 38, 2007, p. 40.

188 Ivi.

189 Ivi.

190 M. Paci, *Le implicazioni macro-strutturali dell'organizzazione del lavoro* in L. Visentini (a cura di), *Fra mestiere*, cit., p. 151.

Rientrato in Italia dopo due anni e con in tasca il diploma dell'Institut, Paci promosse la traduzione del *Traité de sociologie du travail* presso le edizioni di Comunità. Bianca Beccalli mise in contatto Paci con Pizzorno che a Milano era intento a dare vita all'ILSES: «Carocci [...] dopo l'inchiesta alla Fiat apparsa su “Nuovi argomenti”, ne stava preparando un'altra sull'edilizia a Roma, mi chiese di collaborare all'iniziativa. Facemmo una ricerca che non si concluse con un numero speciale di “Nuovi argomenti” [...] tuttavia seguitai ad approfondire la tematica e scrissi un pezzo per i “Quaderni rossi”, dove nel frattempo ero approdato. Trasferitomi poi a Milano, Pizzorno, che aveva visto queste mie cosette precedenti, mi propose di partecipare alla ricerca sull'edilizia a Milano»<sup>191</sup>.

Paci affrontò le prime ricerche sociologiche con un approccio dichiaratamente marxista, a conferma di come la sociologia, appena diffusasi in Italia, si contaminasse con le culture del nostro paese: «nei miei lavori il marxismo si sente, si vede: questo discorso sul mercato del lavoro fatto tutto con categorie marxiane o quasi – i modi di produzione, il concetto di struttura e sovrastruttura, la base produttiva materiale – categorie importanti che permettono delle grosse aperture [...] formarsi da giovani con questo ampio respiro sui grossi problemi epocali, nelle grandi trasformazioni, sulle onde lunghe e sulle strutture come dato di cristallizzazione delle relazioni sociali, secondo me è fondamentale [...] lo studio iniziale dei francesi mi permise già di aggiustare un po' il tiro rispetto a Marx. Naville era un trockista e lo stesso Touraine faceva discorsi squisitamente sociologici, con una forte base marxista-critica. Poi ho studiato i labour economists americani, essenzialmente perché negli Stati Uniti dei problemi di cui mi occupavo io se ne occupavano gli economisti del lavoro non i sociologi»<sup>192</sup>.

Tra i principali protagonisti della vicenda dei “Quaderni”, Vittorio Rieser, attivista politico e sociologo ancora in erba partecipò alla vita politica della Torino della metà degli anni Cinquanta, segnata dalla repressione sindacale seguita alla sconfitta della FIOM nelle elezioni interne alla FIAT nel 1955 e dal successo delle politiche vallettiane. Si avvicinò al lavoro politico d'inchiesta operaia collaborando all'inchiesta sugli operai licenziati per rappresaglia, coordinata da Giovanni Carocci<sup>193</sup>, per abbracciare la sociologia dopo il 1968.

Per Rieser l'interesse per lo studio e l'analisi delle condizioni sociali dei lavoratori nacque

---

191 Ibidem.

192 Ivi, p. 155.

193 G. Carocci (a cura di), *Inchiesta alla FIAT*, cit.

frequentando il sindacato dei metalmeccanici della CGIL negli anni attorno al cruciale 1955. Il percorso di ripensamento del sindacato non poté che partire da Torino, la città industriale per eccellenza: «Inizialmente la mia formazione ha riguardato il tentativo di organizzare gruppi abbastanza consistenti di studenti sulla questione operaia, da lì il rapporto con il sindacato e quindi l'impegno anche nel lavoro di lega, la FIOM. Si tenga conto che il sindacato torinese già allora e poi per molto tempo (adesso non più) era molto avanzato: è quello che dopo la sconfitta alla Fiat e la svolta della CGIL ha tentato in modo più innovativo di ricostruire un rapporto con la classe operaia»<sup>194</sup>.

Per quel che riguarda la militanza politica propriamente detta, Rieser faceva riferimento al PSI, ma la sua formazione fu influenzata da tendenze diverse e non si può negare che la scelta della sociologia si accordi con una certa apertura e propensione all'analisi: «In quel periodo si è formato un gruppo di studenti che svolgeva un lavoro di autoformazione politica che aveva come interlocutori principali da un lato i sindacalisti, da Garavini a Pugno, che venivano a spiegarci la fabbrica, la struttura contrattuale e via dicendo, e dall'altra invece politici studiosi prevalentemente anarchici, di ispirazione libertaria o comunista eretica. A Torino, infatti, c'erano alcuni anarchici (che ora sono quasi tutti morti) e poi venivano a tenerci delle relazioni Pier Carlo Masini, Luciano Raimondi, Giorgio Galli, che allora facevano una rivista che mi sembra si chiamasse *Sinistra Comunista*, una fronda da sinistra del PCI, il che era una cosa abbastanza rara all'epoca; c'era anche Cervetto in questo gruppo, il quale poi ha preso un altro filone»<sup>195</sup>.

L'avvicinamento di Rieser alla sociologia avvenne parallelamente alla formazione marxista, quasi non ci fosse più, per gli appartenenti alla nuova generazione di militanti una diffidenza e una distanza con la sociologia, sempre più percepita come disciplina in grado di fornire le risposte al bisogno di cambiamento e di conoscenza: «avevo una formazione abbastanza eterodossa rispetto alle linee dominanti del Movimento Operaio, ma anche eterodossa rispetto ad una formazione marxiana. Io Marx l'ho conosciuto attraverso Panzieri, allora noi andavamo direttamente a queste varie fonti antistaliniste del movimento operaio ma senza avere una base teorica marxiana»<sup>196</sup>.

Dei sei numeri della rivista "Quaderni rossi", il quinto era incentrato sull'attività di

---

194 Intervista a V. Rieser del 3 ottobre 2001, in G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Futuro anteriore*.

195 Ivi.

196 Ivi.

inchiesta che il gruppo aveva svolto tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta, in coincidenza con la ripresa della conflittualità nelle fabbriche a Torino e a Milano. Il numero uscì subito dopo la morte di Raniero Panzieri, il cui intervento al seminario organizzato dal PSI nel settembre 1964 è illuminante per considerare il rapporto del gruppo con la sociologia.

Panzieri in quella sede prendeva nettamente le distanze dalla cultura marxista fino ad allora ostile alla sociologia: «ho l'impressione che alcuni compagni portino ancora, verso la sociologia e l'uso di strumenti sociologici, diffidenze che a me non sembrano giustificate, che a me sembrano essenzialmente motivate dai residui di una falsa coscienza, cioè dai residui di una visione dogmatica del marxismo [...] il marxismo - quello della maturità di Marx - nasce come sociologia»<sup>197</sup>.

Rimane emblematico il fatto che la critica alla sociologia cosiddetta borghese avveniva nel corso di questo seminario che rivalutava l'impiego della sociologia come strumento di intervento marxista. Per Panzieri il marxismo doveva essere considerata «una sociologia concepita come scienza politica, come scienza della rivoluzione. A questa scienza della rivoluzione viene tolto ogni significato mistico ed essa viene ricondotta quindi all'osservazione rigorosa, all'analisi scientifica»<sup>198</sup>.

La sociologia avrebbe posto in evidenza la crisi del sistema di riferimenti capitalistici, ribaltarne le prospettive era l'ambizioso obiettivo che si riproponeva Panzieri per il lavoro del gruppo torinese: «il capitalismo, avendo perduto il suo pensiero classico nella economia politica [...] [ha] viceversa trovato la sua scienza non volgare nella sociologia [...] mentre in un primo tempo il capitalismo abbisogna soprattutto di indagare sul proprio meccanismo di funzionamento, in un secondo tempo, quando esso è più maturo, ha bisogno invece di organizzare lo studio del consenso, delle reazioni sociali [...] noi possiamo usare, trattare, criticare la sociologia come Marx faceva con l'economia politica classica, cioè vedendola come scienza limitata»<sup>199</sup>.

Veniva ripreso il Marx del *Capitale* per riproporne le pratiche e l'intento, quello cioè di muovere una critica alle scienze cosiddette borghesi, costruendo un'analisi che fosse allo stesso tempo priva di mistificazioni e impiegabile come strumento di lotta: «Il metodo dell'inchiesta cioè è il metodo che dovrebbe permettere di sfuggire ad ogni

---

197 R. Panzieri, *Uso socialista dell'inchiesta operaia* in "Quaderni rossi", n. 5, 1965, p. 68.

198 Ivi, p. 69.

199 Ivi, p. 71.

forma di visione mistica del movimento operaio, che dovrebbe assicurare sempre un'osservazione scientifica del grado di consapevolezza che ha la classe operaia [...] l'indagine sociologica è una specie di mediazione»<sup>200</sup>.

La pratica militante dell'inchiesta cosiddetta "a caldo", in quanto svolta nel cuore delle lotte avrebbe portato alla luce per la prima volta l'esigenza di condividere esperienze, analizzare il grado di coscienza operaia e la situazione nella fabbrica e organizzare l'intervento operaio con cognizione di causa. La sociologia, scienza a servizio dell'organizzazione della fabbrica passava al ruolo di strumento di organizzazione, pratica politica, elemento di dialogo tra lavoratori: «il lavoro a cui l'inchiesta ci costringerà, cioè un lavoro di discussione anche teorica tra i compagni, con gli operai, ecc., è un lavoro di formazione politica molto approfondita e quindi l'inchiesta è uno strumento ottimo per procedere a questo lavoro politico»<sup>201</sup>.

Il divario tra l'esperienza torinese e la sociologia industriale è rappresentato dalle critiche riservate a Giovanni Bonazzi nella recensione che Maria Coletti scrisse su *Alienazione e anomia nella grande industria*: «un'inchiesta esclusivamente sociologica delega necessariamente l'azione politica ad altri, da cui saranno utilizzati i risultati; tralascia cioè l'occasione di costituire essa stessa, contemporaneamente alla verifica della validità delle ipotesi di cui si sostanzia, intervento politico»<sup>202</sup>.

Sostanzialmente a Bonazzi veniva imputato di aver svolto una ricerca che esentava dall'intervento politico dell'agente, ricadendo così nel rischio di una neutralità della sociologia che veniva vista come pericolosa, in quanto funzionale al capitale: «conferma però non soltanto di quella concezione politicamente "neutrale" della sociologia, di cui si è parlato, ma di una scelta politica ben precisa, volontariamente riformistica [...] che si occupa attivamente solo dei problemi strutturali all'interno del sistema»<sup>203</sup>.

Il quinto numero presentava un'analisi dell'inchiesta alla FIAT del 1959: «il gruppo che ha svolto la ricerca alla Fiat si componeva di compagni di diverse provenienze; il loro legame politico immediato era costituito dall'attenzione concentrata sulla ripresa delle lotte operaie in Italia nel 1959-60: queste lotte erano considerate come un fatto di importanza decisiva, in quanto esse potevano costituire, per la prima volta nella storia italiana, uno

---

200 Ivi, p. 73.

201 Ivi, p. 76.

202 M. Coletti, *Una ricerca sull'alienazione e l'anomia* in "Quaderni rossi", n. 5, 1964, p. 203.

203 Ivi, p. 204.

spunto per una linea politica socialista in una situazione di capitalismo avanzato»<sup>204</sup>.

La sociologia rivestiva per questo genere di inchiesta un ruolo di spaccatura e marcava la differenza con il movimento operaio, diffidente nei confronti della disciplina: «La decisione di iniziare con un'inchiesta sociologica il lavoro sulla situazione Fiat si collegava anzitutto al [...] distacco delle organizzazioni ufficiali dalla situazione operaia [...] in secondo luogo vi era l'esigenza di affrontare la situazione Fiat liberi dalle interpretazioni politico-sociologiche precostituite che il movimento operaio aveva prevalentemente dato in quegli anni»<sup>205</sup>. Alquati, tuttavia precisava che la ricerca sociologica propriamente detta costituì ad un certo punto motivo di spaccatura proprio all'interno dei "Quaderni rossi" stessi. Infatti, per parte dei componenti di quell'esperienza, l'inchiesta era il presupposto essenziale all'organizzazione, gli altri, la consideravano il punto di arrivo di una situazione conflittuale: «il "sottogruppo" protagonista anche della ricerca sociologica intendeva fare un lavoro politico a livello di classe operaia e non lo confondeva con questo stadio subalterno d'uso della ricerca sociologica, che era solo una prima approssimazione dell'autoricerca, intesa come momento d'organizzazione politica della classe operaia»<sup>206</sup>. Alquati, dunque, operava una netta distinzione tra autoricerca, limitata a piccoli gruppi di operai e la conricerca vera e propria, intesa come momento organizzativo al di fuori delle strutture ufficiali: «la "conricerca" con la classe operaia era una meta lontana: nel breve periodo, in quel momento storico, l'unica conricerca praticabile si dava con nuclei dell'organizzazione politica storicamente esistente dentro la fabbrica»<sup>207</sup>.

L'indagine, che partiva dalle ipotesi di automazione, razionalizzazione e integrazione operaia assunse i tratti dell'intervento politico, vero proposito dell'inchiesta: «L'inchiesta era rigorosamente strumentale rispetto l'obiettivo di sviluppare alla Fiat un lavoro politico socialista»<sup>208</sup>.

Probabilmente riferendosi a Montaldi, ma non solo, gli autori rivendicavano l'impiego della conricerca, in quanto strumento di lotta contro il capitale e contro l'impostazione borghese della sociologia stessa: «di origine americana la con-ricerca si era caricata in Italia di significati ideologico-politici. Il termine voleva indicare

---

204 D. Palma, V. Rieser, E. Salvadori, *L'inchiesta alla Fiat nel 1960-61* in "Quaderni rossi", n. 5, 1964, p. 214.

205 Ivi, pp. 216-217.

206 R. Alquati, *Sulla FIAT e altri scritti*, Milano, Feltrinelli, 1975, p. 14.

207 Ibidem.

208 D. Palma, V. Rieser, E. Salvadori, *L'inchiesta alla Fiat*, cit, p. 218.

sostanzialmente, una ricerca sociologica svincolata dal tradizionale rapporto (e distacco) tra soggetto e oggetto dell'indagine [...] buona parte di coloro che si occuparono per primi in Italia di sociologia erano intellettuali impegnati, più o meno, direttamente, nel movimento operaio, per i quali la con-ricerca era, al tempo stesso, una dimostrazione di carattere impegnato, non borghese, della loro ricerca sociologica e una polemica contro l'incapacità delle organizzazioni del movimento operaio ad organizzare un'effettiva partecipazione politica della base operaia»<sup>209</sup>.

Romano Alquati commentando la ripubblicazione dei suoi scritti nel 1975, inquadrava l'inchiesta alla FIAT nel filone delle conricerche sperimentali, che vennero messe in campo tra anni Cinquanta e Sessanta da individui e gruppi che non disponevano di una teoria definita della conricerca<sup>210</sup>. Una condizione sperimentale, dunque, che favoriva approcci diversi e che permise a decine di giovani di formarsi sul campo attraverso queste inchieste: «si trattasse di autoanalisi o di ricerca tradizionale, fossero soggetti od oggetti di ricerca, il punto da precisare è che ci si riferiva pur sempre a operai singoli o a nuclei di operai passati fuggevolmente attraverso la ricerca come singoli produttori, che fornivano informazioni che noi elaboravamo, in un modo o nell'altro»<sup>211</sup>. Anche Giuseppe Bonazzi conferma il limite che l'inchiesta effettivamente svolta dovette riscontrare: «la discesa sul campo non era che un colloquiare con alcuni operai prescelti come interlocutori privilegiati perché già vicini ai "QR" e trovare in essi una conferma alle proprie convinzioni. Si riconosceva che quegli operai erano solo un'avanguardia non rappresentativa delle maestranze Fiat, ma ciò non impediva ai militanti-ricercatori di "QR" di assumere le loro testimonianze come la spia di una tendenza in fieri che con un buon lavoro politico si sarebbe estesa a livello di massa»<sup>212</sup>.

---

209 Ivi, p. 219.

210 Il termine conricerca, stando alla testimonianza di Rieser era stato introdotto dalla sindacalista Gisella de Juvalta come confermato anche da Emilio Soave: «La conricerca come termine era stato importato da Gisella de Juvalta, che era una sindacalista, credo che lei fosse di origine romana però aveva lavorato in Lombardia e poi era venuta a Torino nel sindacato lavoratori chimici, la FILCA. Lei aveva cominciato a fare una sua ricerca personale alla Farmitalia, una ricerca abbastanza approfondita sulla condizione operaia alla Farmitalia, e quindi fu lei che portò il termine conricerca, che però poi si coniugava abbastanza bene con quello che allora dicevano persone come Pizzorno. Secondo me c'erano più di due coppie, quello che ricordo era effettivamente che noi eravamo soprattutto sulla Mirafiori e che il trade d'union era un mio amico della CISL che si chiamava Beppe Della Rocca, che non so che fine abbia fatto, era poi diventato un quadro sindacale ed era finito in qualche ufficio studi della CISL; lui era impiegato alla Fiat, era molto aperto e attraverso di lui entrammo abbastanza anche nel mondo impiegatizio, che forse era il più difficile. Invece, attraverso alcuni sindacalisti della CISL, soprattutto della lega che c'era allora in via Genova, vicino al Lingotto, riuscimmo abbastanza ad avere agganci con la base sindacale della CISL; essa era quasi un misto, nel senso che c'era anche lì una parte di vecchia base sindacale, frutto delle scissioni sindacali degli anni '40, ma al contempo c'era invece anche un afflusso di giovani operai che vivevano già esperienze completamente diverse rispetto alla vecchia scissione sindacale o alla repressione politica in fabbrica» cfr. intervista a E. Soave in G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Futuro anteriore*, cit.

211 R. Alquati, *Sulla FIAT*, cit., p. 12.

212 G. Bonazzi, *Sociologia della FIAT. Ricerche e discorsi 1950-2000*, Bologna, Il Mulino, 2001, p. 31.



Successiva di due anni, ma allo stesso modo esemplare del metodo di azione di chi fece riferimento al gruppo torinese, l'inchiesta alla Olivetti del 1961, proponeva altri spunti di dibattito. L'azienda di Ivrea differiva radicalmente dalla FIAT, rappresentandone l'opposto per organizzazione del lavoro, strutture sociali dell'azienda e clima sociale interno. L'inchiesta, muovendo da questi presupposti andava a cogliere aspetti di conflittualità che a prima vista non si sarebbero presupposti.

È Vittorio Rieser a contrapporre le due principali inchieste promosse dai "Quaderni rossi" sul parametro della conricerca. Rieser afferma infatti che, se nel caso dell'inchiesta alla FIAT si era trattato di un lavoro sociologico promosso dall'alto, all'Olivetti il criterio di conricerca fu maggiormente riscontrabile. Per Rieser è importante sottolineare che la conricerca divenne in taluni casi un feticcio da impiegare in polemica con la sociologia, quando invece si trattava di una pratica costituita dall'interazione e lo scambio tra militanti e lavoratori, tra soggetto e oggetto della ricerca: «La conricerca va benissimo, ma spesso è fumo negli occhi. La fai quando tu hai un nucleo di lavoratori con cui imposti e conduci una ricerca, in certi casi è possibile in altri no. Nella prima ricerca alla FIAT ci fu un tremendo dibattito tra ricerca dall'alto, ricerca dal basso, il problema era che quando iniziamo non avevamo neanche un lavoratore, cominciammo con una ricerca dall'alto, classica ricerca sociologica, fatta da gente cosciente politicamente, che non usa schemini americani. Non solo ma va lì in modo travestito, andavamo lì dicendo che eravamo dei giovani sociologi, non che eravamo dei compagni. [...] All'Olivetti ci fu una polemica di alcuni compagni molto bravi che dicevano che noi andavamo a vedere i tempi di lavoro anziché affrontare globalmente la critica alla sociologia. Ma se noi volevamo fare una lotta contro i tempi dovevamo chiedere agli operai com'erano i tempi, per far la lotta in tempo utile. Se ci mettiamo a fare mega-schemi di ricerca tireremo fuori delle cose ricchissime ma in capo a un anno. La conricerca la fai quando hai un nucleo di partenza, ci sono situazioni in cui puoi farla e altre in cui non puoi farla e su oggetti e temi, altre volte ti interessa solo di tirare fuori temi per organizzare la lotta immediata e non si parla di conricerca»<sup>213</sup>

Questo risultato fu dovuto in primo luogo alla diversa struttura aziendale dell'Olivetti, che permetteva un approccio diverso al lavoro di inchiesta: «il lavoro si presentava in modo diverso, proprio per alcune differenze negli aspetti significativi [...] dovute alla maggiore organizzazione, e alla maggiore combattività degli operai della Olivetti rispetto agli operai della Fiat, e per il

---

213 Intervista a V. Rieser in D. Franco, *L'inchiesta nella fabbrica del neocapitalismo: i "Quaderni rossi" 1959-1965*, Tesi di laurea conseguita presso l'Università di Bologna, A.A. 2003-2004, relatore prof. A De Bernardi.

conseguente diverso significato che può avere, date queste premesse, il termine integrazione»<sup>214</sup>.

Per i “Quaderni rossi” l’inchiesta alla Olivetti rappresentava il momento in cui maggiormente si avvicinarono allo scopo che sempre avevano attribuito alla ricerca sociologica, ovvero quello di vettore delle lotte, loro diffusione e creazione di una rete sindacale: «l’impegno non riformista dei sindacalisti dell’Olivetti, che aveva consentito un contatto sindacati-operai [...] favoriva la funzione politica assegnata all’inchiesta, di unificazione, attraverso gli elementi comuni generalizzabili, delle lotte sindacali in diverse fabbriche»<sup>215</sup>.

La sociologia assumeva valenze politiche precise e obiettivi distanti da quelli dell’Ufficio personale della medesima azienda. L’intervento dei “Quaderni”, pur nella sua parzialità e incompletezza, seppe d’altra parte costruire un “mito”, quello dell’inchiesta, che nei due decenni successivi spinse all’intervento di fabbrica un’intera generazione di militanti politici. Il fascino che la sociologia assunse si deve anche alle possibilità aperte dalla redazione della rivista, come quando scriveva: «mentre da un lato sulle nuove forme di sfruttamento che la razionalizzazione della produzione consente è stata verificata la validità dei dati già conosciuti precedentemente all’indagine, dall’altro, il fatto stesso di potersi servire di questa come base di un discorso politico ha portato ad accentuare, come si è visto, la funzione politica rispetto a quella conoscitiva, allo scopo di fornire indicazioni per un intervento sindacale o autonomo e di stimolo al partito perché fondasse su un lavoro a livello di fabbrica le possibilità di una sua effettiva dirigenza politica»<sup>216</sup>.

Partendo dalla critica panzieriana all’idea di sviluppo, erano poste le basi per una radicale contrapposizione al riformismo e ai suoi agenti: «la base materiale della rivoluzione è data dalla insopprimibile contrapposizione del lavoro vivo alle condizioni estraniare di produzione ed esistenza [...] pertanto [...] lo sviluppo spontaneo di elementi oggettivi di socialismo nell’ordine economico esistente sono una pura mistificazione e costituiscono anzi la legittimazione della prassi riformista del movimento operaio»<sup>217</sup>.

Per questo i “Quaderni rossi” possono essere considerati l’ultima esperienza tra quelle che abbiamo collocato in questa ricostruzione della rinascita della sociologia del lavoro. Innanzitutto perché mise la sociologia al centro degli interessi del marxismo, proponendo l’attualizzazione del *Capitale* di Marx come inchiesta operaia. In secondo luogo perché questa esperienza raccoglieva

---

214 M. Carrara, *L’inchiesta alla Olivetti nel 1961* in “Quaderni rossi”, n. 5, 1965, p. 258.

215 Ivi, p. 259.

216 Ivi, p. 262.

217 S. Mancini, *Introduzione* a R. Panzieri, *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico*, Torino, Einaudi, 1976, p. XIX.

le suggestioni che negli ultimi cinque anni del decennio erano state elaborate in ambiente sindacale e nel dibattito fuori e dentro i partiti della sinistra: «in quelle pagine discorso politico e discorso sociologico si fondono e si confondono con effetti suggestivi e antesignani al 1968 e ciò contribuì non poco all'aura di leggenda che poi per qualche anno avvolse i “QR”»<sup>218</sup>.

Negli stessi anni la sociologia iniziava il suo percorso di istituzionalizzazione nell'accademia e non solo. Questo, se da un lato valorizzava i contributi riformisti della disciplina, dall'altro creava una comunità di “mandarini” che lasciavano poco spazio all'improvvisazione e al diletterismo.

Non possiamo considerare i “Quaderni rossi” e la loro proposta come estranei al percorso della disciplina, tuttavia, per il contributo che essi seppero dare e per la ripresa di un discorso attorno alla sociologia come conoscenza che rifiuta la visione ideologica e cristallizzata. Parlando delle inchieste sulla FIAT, Bonazzi afferma che, sebbene ideologizzati, schierati e poco scientifici, i lavori nati in anni di grande effervescenza sociale, non devono essere liquidati: «le considerazioni sulla scarsa scientificità di quei contributi cedono il passo di fronte alle profonde ricadute che essi ebbero sulla maturazione in Italia di un più vasto discorso sociologico sulle condizioni operaie e del lavoro industriale»<sup>219</sup>.

---

218 G. Bonazzi, *Sociologia della FIAT*, cit., p. 32. E. Soave ha visto nell'inchiesta alla FIAT un momento fondamentale soprattutto per quello che significò lo spostamento di interesse verso la nuova classe operaia, interesse che ricalcava quello della seconda generazione di sociologi in Francia (cfr. S. Mallet, *La nuova classe operaia*, Torino, Einaudi, 1967): «il fascicolo di *Nuovi Argomenti* intitolato *Inchiesta alla Fiat* ha avuto un duplice ruolo: intanto rilanciare il tema Fiat a livello nazionale, poi per noi era un modo per conoscere un po' a tappeto i quadri sindacali delle varie officine della Fiat, che era una realtà vecchia ma aveva ancora una sua importanza, e anche cominciare ad impostare un metodo di indagine. Perché poi quando venne Panzieri a Torino risorse l'idea dell'inchiesta alla Fiat, che era l'inchiesta sui nuovi quadri, quindi non era più l'inchiesta sul vecchio quadro sindacale ma era l'inchiesta sui giovani operai emergenti; per cui riprendemmo in qualche modo l'esperienza precedentemente consumata, ma invece riferita soltanto alla giovane classe operaia. E allora avevamo avuto una collaborazione soprattutto con la FIM-CISL, che era forse la più aperta ed era quella che aveva avuto già nelle sue file un certo processo di ricambio; per cui, grazie alla collaborazione del quadro sindacale della CISL, riuscimmo abbastanza ad avere una serie di contatti sia con operai che con giovani impiegati, contatti che invece non si potevano avere banalmente andando davanti ai cancelli, perché se non avevi quel minimo di presentazioni non riuscivi ad avviare un colloquio, anche perché tutto sommato c'era il terrore della repressione. Ricordo ad esempio che quando uscì il numero *Inchiesta alla Fiat* io non avevo messo il mio nome tra i collaboratori, ossia quelli che avevano fatto la ricerca, perché mio fratello lavorava alla Fiat in quel periodo ed erano ancora tempi molto critici [...] l'inchiesta successiva, quella del '59, in qualche modo era innovativa perché il questionario non era più centrato sulla storia politica e sindacale ma proprio sulla realtà della fabbrica, sul mutamento dei processi lavorativi, insomma era mediata già dalla lettura dei testi della sociologia industriale, da Friedman in poi, che invece prima non avevamo ancora acquisito. E poi in qualche modo era già un inizio di quella che successivamente prese il nome di conricerca, nel senso che l'intervistato non era visto come un semplice oggetto, c'era uno schema di argomenti soprattutto, il colloquio lo si costruiva via via insieme con l'operaio o l'impiegato con cui si parlava e conricerca nel senso che contemporaneamente, nel contesto del colloquio, partiva anche un avvio di ipotesi di lavoro per le fasi successive, quindi anche la ricerca di nuovi modelli di organizzazione a livello orizzontale all'interno della fabbrica: perlomeno nelle intenzioni si voleva arrivare ad uno scambio permanente intervistato-intervistatore, anche se poi parlare di intervista in qualche modo sminuisce» cfr. intervista a E. Soave in G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Futuro anteriore*, cit.

219 G. Bonazzi, *Sociologia della FIAT*, cit., p. 13.

## **Capitolo IV - Influenze francesi sulla rinascita della sociologia del lavoro in Italia**

L'interrelazione durante la fase di rinascita della sociologia del lavoro tra l'Italia e la Francia fu costante e portò alla fertile contaminazione delle due esperienze nazionali nel quadro più ampio della sociologia europea. Sebbene avesse raggiunto nei due paesi gradi di sviluppo diversi, questa disciplina fu coinvolta, dopo il 1945, in dinamiche e in processi comuni a tutta l'Europa occidentale continentale.

La sociologia del lavoro durante la ricostruzione visse il momento della propria rinascita, dapprima grazie all'impulso e alla spinta degli istituti internazionali per la ricostruzione costituiti con i finanziamenti statunitensi. Questi, attivi soprattutto nella promozione degli impieghi organizzativi e manageriali della sociologia, non riuscirono tuttavia ad imporre la loro visione agli europei, che ben presto si resero protagonisti di un rinnovato scambio internazionale. Tale dibattito, tanto più importante in quanto parte di un rinnovato entusiasmo per la creazione di un pensiero comune europeo dopo i tragici avvenimenti degli anni Trenta, vide da subito una particolare affinità tra Italia e Francia, paesi tradizionalmente vicini e coinvolti dalle medesime problematiche politiche e sociali nel dopoguerra.

L'analisi della rinascita della disciplina nei due paesi permette di cogliere il peso del sostrato culturale europeo, che a torto si è ritenuto di vedere cancellato dall'arrivo delle idee statunitensi. I casi di Italia e Francia, al contrario, sono la dimostrazione di come la cultura nordamericana fosse rielaborata e integrata soprattutto nel momento in cui venne a contatto con il pensiero cattolico e con quello marxista.

La ricezione e soprattutto la reinterpretazione da parte francese delle nuove istanze sociologiche d'Oltremania e d'Oltreoceano, permise dunque ai sociologi italiani di avvicinarsi a queste innovazioni, rese in questo modo più decodificabili nonché "fruibili" soprattutto grazie alla mediazione svolta dalla cultura cattolica e da quella marxista, comuni a entrambi i paesi.

Oltre alle elaborazioni ufficiali, nate dal fruttuoso concorso di denaro pubblico e centri di ricerca autonomi, anche esperienze marginali del contesto francese, quali quelle legate all'esperienza dei preti operai, sacerdoti in missione nei quartieri

industriali, e quelle del marxismo eretico, che svilupparono la critica “da sinistra” alla struttura burocratica del PCF, contribuirono alla formazione nel nostro paese di un immaginario sociologico associato all’attivismo e alla militanza. L’esperienza cattolica e quella marxista, che come abbiamo visto giocarono un ruolo di primo piano nello sviluppo degli studi sociologici, furono i veicoli dei transfers che maggiormente caratterizzarono le discipline di qua e di là delle Alpi.

Parlando di una delle esperienze più avanzate della sociologia italiana quale fu il centro studi dell’Olivetti di Ivrea, Gallino ha osservato come una simile situazione avesse favorito lo sviluppo di un pensiero sociologico maturo e meno legato alla dimensione manageriale delle scienze sociali:

«Se fossero stati liberi di scegliere, ovvero – ma è lo stesso – se avessero avuto i mezzi per condurre ricerche autonome, i ricercatori sociali italiani avrebbero forse cominciato assai prima ad occuparsi di organizzazione del lavoro dentro l’impresa industriale. Digiuni in genere d’ogni esperienza diretta di lavoro nell’industria, e men che mai di lavoro manuale, con una formazione filosofica – i più – o in scienze politiche, e qualcuno con una laurea in medicina o in legge, molti di loro avevano stabilito un primo contatto intellettuale con il mondo del lavoro attraverso un libro e un autore, *I problemi umani del macchinismo industriale* di Georges Friedmann, apparso in italiano nell’immediato dopoguerra. Un secondo libro dello stesso Friedmann, pubblicato qualche anno dopo, *Dove va il lavoro umano?*, e il primo libro d’un giovane ignoto, Alain Touraine, su *L’évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, apparso nel 1955, avrebbero rafforzato l’immagine che l’intellettuale-ricercatore tipo si andava facendo della fabbrica come luogo in cui il lavoro pieno e ricco d’un tempo veniva metodicamente frantumato»<sup>1</sup>.

Non si vuole in questa sede ricostruire la rinascita della sociologia del lavoro in Francia, esperienza già ampiamente trattata<sup>2</sup>, ma si cercherà piuttosto di descrivere le esperienze che maggiormente influirono sulle vicende italiane per cercare di analizzare i punti di contatto e i tratti che più marcatamente penetrarono nel nostro paese.

---

<sup>1</sup> L. Gallino, *Il ricercatore sociale e l’impresa* in *Storia d’Italia – Annale 4. Intelletuali e potere*, Einaudi, Torino, 1981, pp. 1307-1308.

<sup>2</sup> D. Pinto, *Sociology as a cultural phenomenon in France and Italy: 1950-1972*, Thesis at Harvard University, 1977; J.-M. Chapoulie, *La seconde fondation de la sociologie française, les Etats-Unis et la classe ouvrière* in “Revue française de sociologie”, XXXII-4, oct.-dec. 1991, pp. 321-364; T. Pillon, F. Vatin, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares, 2003.

#### 4.1 L'osservazione partecipante dei preti operai

Tra le esperienze che maggiormente influirono sull'opera dei primi sociologi italiani occorre annoverare la vicenda dei preti operai, attivi durante gli anni Quaranta e Cinquanta nelle periferie delle grandi città industriali francesi. Pino Ferraris, che di recente si è interessato all'analisi dei contatti culturali tra Italia e Francia ricorda come «il transfer più significativo tra la cultura sociologica francese e i tentativi di ripresa della ricerca sociale in Italia in quegli anni Cinquanta si produce proprio sul versante cattolico»<sup>3</sup>. Ferraris ricorda come fu Gabriel Le Bras ad influenzare la sociologia religiosa italiana, mentre alla rinascita della sociologia del lavoro contribuirono in modo decisivo le figure di Louis-Joseph Lebret e di padre Loew.

Nel corso di una conversazione, Ferraris mi fece notare come questa esperienza, ascrivibile al campo religioso, ma con forti connotazioni di impegno militante, ebbe un grande influsso sui sociologi impegnati in inchieste sul campo, non sempre necessariamente di ispirazione cattolica. I protosociologi in Italia presero spunto dal desiderio di conoscenza dell'ambiente sociale e dalle proposte di miglioramento formulate tramite le inchieste dai preti operai. Gli esponenti del mondo cattolico più impegnati nella teorizzazione e nella realizzazione di studi sul lavoro, invece, ne presero le distanze, bollando le missioni come velleitarie nonché criptocomuniste. Giancarlo Moro, ad esempio, opponendo la loro figura a quella del cappellano del lavoro, li attaccava dalle colonne di "Produttività": «oggi le fabbriche hanno sottratto i fedeli non solo dal contatto, ma anche dalla vista del parroco [...] ecco quindi il cappellano del lavoro che, come una lunga mano tesa, va a raggiungerlo [...]. In questa sete di generosità apostolica si è inserito anche il prete operaio. Ha creduto di poter portare meglio la parola evangelica vivendo la vita dell'operaio, ma si è trovato disamorato lui stesso. Si è trovato a non poter più assolvere il suo ministero, si è lasciato travolgere da quelli che sono i problemi contingenti»<sup>4</sup>. Il cappellano del lavoro, come il cappellano militare, avrebbe svolto una funzione di ascolto e guida spirituale per gli operai, in una parrocchia accanto alla fabbrica, integrando il lavoro dell'assistente sociale. Il prete operaio, divenendo operaio egli stesso, perdeva la

---

<sup>3</sup> P. Ferraris, *Dall'Italia alla Francia e ritorno* in "Parolochiave" n. 38, 2007, p. 27.

<sup>4</sup> G. Moro, *Le relazioni umane nell'ambito aziendale e para-aziendale* in "Produttività" n. 2, 1955, p. 119.

funzione che Moro attribuiva alla guida spirituale di un parroco, quella cioè di «medico della psiche, non dei corpi, ma in quest'epoca, pervasa da disarmonie psichiche, si può ben dire che la cura della psiche è ben più importante di quella dei corpi»<sup>5</sup>, un ruolo dunque ben diverso da quello effettivamente svolto dai preti operai.

Il movimento nacque alla fine del secondo conflitto mondiale e in pochi anni da Parigi si radicò in altri centri industriali: «on peut parler d'une indéniable vitalité du catholicisme français, dans le prolongement de l'action des militants laïcs, des clercs, des théologiens qui ont fait le choix de la résistance [...] Du point de vue religieux aussi, cette vitalité se traduit par réformisme, une volonté d'adapter le catholicisme à son environnement, afin de le rendre plus compréhensible et plus attractif»<sup>6</sup>.

La missione di questi sacerdoti si caratterizzò per la scelta di farsi assumere presso fabbriche e porti e fu motivata dalla volontà di inserirsi nei quartieri popolari in modo differente rispetto alla parrocchia tradizionale. La predicazione in questi territori di confine avvenne come operai tra altri operai e la compartecipazione diretta alla miseria dei bassifondi era dettata dalla precisa volontà di recuperare alla parola di Cristo le aree che la Chiesa aveva abbandonato e che avevano portato a definire la Francia, sempre più votata all'ateismo, una "terra di missione"<sup>7</sup>, dal titolo dell'opera ispiratrice dei sacerdoti operai.

Questa figura «non stava a designare né un'istituzione, né un movimento ben preparato ed organizzato; indicava piuttosto un gruppo di uomini, viventi da soli o in piccole comunità [...] ai quali il loro vescovo aveva loro concesso di essere liberati del tutto da ogni ministero parrocchiale e di vivere del loro lavoro di fabbrica»<sup>8</sup>, tuttavia seppe suscitare l'interesse di un'intera generazione di sociologi che si spinse sul terreno dell'inchiesta sociale e dell'impegno civico. Questo era inteso come recupero delle aree degradate delle città industriali al fine di riportare nell'alveo della fede i loro.

Con i primi sociologi italiani, inoltre, i preti operai avevano in comune la precisa

---

<sup>5</sup> Ivi, p. 120. Moro, un anno prima, aveva già liquidato l'esperienza dei preti operai negandone ogni funzione di critica e analisi sociale, ma riconducendola alla funzione di ausilio para-aziendale: «il movimento dei preti operai ritrova quindi la sua giusta funzione quando si manifesta come movimento di cappellani del lavoro, i quali devono e dovranno sempre più affinare la loro metodologia per essere veramente i portatori nell'ambiente di lavoro di quel senso integrale di vita che è patrimonio del cristianesimo» G. Moro, *Considerazioni sulle relazioni umane* in "Produttività" n. 5, 1954, p. 452.

<sup>6</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République. La France de la Libération à 1958*, Paris, Librairie Générale Française, 2004, p. 142.

<sup>7</sup> H. Godin, Y. Daniel, *La France pays de mission?*, Paris, Editions de l'Abeille, 1943.

<sup>8</sup> G. Barra, M. Guasco, *Chiesa e mondo operaio. Le tappe di un'evoluzione: da don Godin ai preti operai ai "preti al lavoro"*, Torino, Gribaudi, 1967, p. 133.

volontà di comprendere la realtà della fabbrica, realtà al centro di un interesse crescente nella società e nella politica, ma sostanzialmente sconosciuta nei suoi aspetti concreti: «di origine borghese, ho sentito quasi subito il bisogno di entrare nelle officine Renault come manovale, ma devo ammettere che all'inizio avevo l'idea di una inchiesta per scoprire qualcosa del profondo mistero dell'officina»<sup>9</sup>.

La missione dei preti non fu semplice e fu caratterizzata fin da subito dalla diffidenza e dall'ostilità che gli abitanti dei quartieri operai dimostravano nei confronti di chi era da sempre identificato come un nemico: «nel giro di poco tempo [...] avevano scoperto che le denunce e le descrizioni di *France pays de mission?* non avevano nulla di esagerato o di prefabbricato. Avevano constatato che il muro di separazione tra la Chiesa e le masse [...] era una realtà»<sup>10</sup>.

Il principale scarto tra l'esperienza missionaria e l'intervento sociale si ebbe in corrispondenza dell'avvio delle inchieste sociali portate avanti dai preti operai, i quali in seguito si raccolsero attorno alla rivista "Economie et Humanisme" di padre Lebret, autore della *Guide pratique de l'enquête sociale*.

L'inchiesta venne assunta a pieno titolo in quanto strumento in grado di leggere la marginalità con dinamiche demoscopiche. L'autore della prefazione di *France pays de mission?*, Godin, metteva in guardia dal «compiace[rsi] di ridurre il problema dei rapporti tra chiesa e proletariato nei chiari limiti di un sondaggio statistico, psicologico ed etnologico, adottando gli strumenti di conoscenza propri delle scienze positive»<sup>11</sup>. L'esperienza di Marsiglia, dove padre Loew segnò un successo in questo senso, avrebbe invece indirizzato i sacerdoti all'adozione di pratiche di inchiesta. La ricerca sui portuali della città effettuata tra il 1943 e il 1945 costituì un esempio di come la vocazione sociale dei preti operai poteva portare alla formulazione di proposte volte a migliorare le condizioni di vita dei ceti più bassi nei quali i preti operai avevano scelto di predicare.

Come abbiamo visto fu il manuale di padre Lebret lo strumento più completo di cui i preti operai si dotarono nel corso della loro missione<sup>12</sup>. Suddivisa in quattro parti (parte generale, inchiesta rurale, urbana, regionale) la guida rappresentò il punto di partenza per quelle che di fatto furono le prime inchieste in Francia, antecedenti anche ai lavori

---

<sup>9</sup> Testimonianza di B. Tiberghien in E. Poulat, *I preti operai (1943-1947)*, Brescia, Morcelliana, 1967, p. 413.

<sup>10</sup> G. Barra, M. Guasco, *Chiesa e mondo operaio*, cit., p. 158.

<sup>11</sup> A. Di Nola, *Cristo in tuta*, Parma, Guanda, 1955, p. 33.

<sup>12</sup> L.-J. Lebret, *Guide pratique de l'enquête sociale*, Paris, Presses universitaires de France, 1952.



diretti e finanziati dal Centre des Etudes Sociales (CES) di Georges Friedmann.

Quello che Louis Closon, direttore dell'INSEE – Istituto di statistica e studi economici francese – faceva notare nell'introduzione alla guida, era come l'inchiesta avrebbe dovuto assumere una valenza sociale precisa per cui il ricercatore avrebbe dovuto porsi come un operaio al servizio della comunità: «l'enquêteur est un ouvrier soumis en tant que tel à des disciplines très strictes s'il veut faire une oeuvre utile, ne point perdre son temps, rendre service à ses coéquipiers et à la communauté»<sup>13</sup>.

Closon sottolineava la precisa valenza dell'inchiesta come strumento di trasformazione della realtà: «cet ensemble de préceptes réunis dans le but d'aider ceux qui veulent y voir clair n'a pas été puisé dans un vague fond d'imagination [...] la méthode proposée est bien celle de tout processus scientifique [...] cependant, on y entend bien ne pas être arrêté, ni même alourdi à l'excès, par l'appareil scientifique. N'oubliant pas qu'on analyse pour transformer, on ne peut se noyer dans la recherche relative à tel ou tel aspect du complexe étudié [...] l'enquête [...] est directement ordonnée au bien commun»<sup>14</sup>.

La guida si rivolgeva a responsabili professionali e politici, lavoratori sociali, animatori culturali, studenti, militanti. Era pensata per coloro che avrebbero dedicato i periodi di vacanza alla ricerca sociologica, intesa come tappa fondamentale nella formazione di una coscienza improntata alla partecipazione attiva ai problemi della società.

Lebret teorizzava la presa di contatto diretta dei ricercatori sociali: occorre cominciare «par “se nourrir” du paysage matériel et humain en le visitant en voiture [...] la prise de contacte global par avion [...] révèle déjà la structure essentielle de l'agriculture et de l'industrie [...] le paysage humain se découvre en regardant les paysans travailler dans le champs, en observant les gens qui passent [...] en se mêlant aux offices religieux, aux manifestations populaires»<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> F.-L. Closon, introduzione a L.-J. Lebret, *Guide pratique de l'enquête*, cit., p. V.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> L.-J. Lebret, *Guide pratique de l'enquête*, cit., p. 13. Per alcuni tratti, come il richiamo all'osservazione partecipante, è ipotizzabile in Lebret un richiamo alla scuola di Le Play, anche se questa ipotesi è scartata da Chapoulie. Cfr. J.-M. Chapoulie, *La seconde fondation de la sociologie française, les Etats-Unis et la classe ouvrière* in “Revue française de sociologie”, XXXII-4, oct.-dec. 1991, in part. p. 339. Nella bibliografia di riferimento della *Guide*, tuttavia, una sezione è dedicata alla scuola di Le Play in particolare si fa riferimento ai volumi *La Beauce* del Dr. Bailhache, *L'indiscipline des moeurs* di P. Bureau, *Une vallée pyrénéenne* di Butel, *Le Portugal, la vie sociale* di P. Descamps, *Deux humanités: Orient-Occident* e *Les grandes industries modernes* di P. De Rousiers nonché *Les ouvriers européens* di Le Play. Su Le Play si veda G. Orsini, *Il lavoro operaio nella ricerca sociologica di P. F. G. Le Play*, Milano, Franco Angeli, 1984.

Lo strumento per eccellenza di ricerca era dunque individuato nell'intervista, la cui importanza e soprattutto fondatezza metodologica risiedeva nell'uso che ne veniva fatto presso la scuola statunitense: «l'interview» scriveva Lebreton «joue un grand rôle dans les enquêtes de sociologie américaine»<sup>16</sup> e a riprova di questo erano citati a titolo di esempio testi come *Middletown a study of American Culture* di H. M. Lyne e *The social life of a modern Community* di W. L. Warner e P. S. Lunck.

La raccomandazione che sottostava a tutto il lavoro di ricerca e inchiesta era quella di non perdere di vista il fine ultimo, quell'umanità che l'inchiesta sociale avrebbe dovuto riaffermare: «l'enquêteur moderne, en découvrant les hommes concrets, les groupes concrets, les relations réelles [...] devient, au plus haut sens du mot, un humaniste, celui qui connaît la réalité géographique, démographique, économique, résidentielle et sociale [...] capable de jugements de portée toujours plus générale et propre à intervenir de façon toujours plus efficace pour que soit assurée toujours plus largement la montée humaine»<sup>17</sup>.

Il ricercatore teorizzato da Lebreton, con la consapevolezza acquisita nel corso dell'inchiesta, avrebbe cessato di essere un osservatore neutrale, ma sarebbe divenuto persona capace di giudizio, di proposta, di intervento, uno specialista del bene comune: «l'enquête vivante et vécue est en fait autrement scientifique, au sens plénier du mot, que la simple exploitation de données»<sup>18</sup>. La comunità, beneficiando dell'azione delle persone formatesi con l'inchiesta sociale, si sarebbe fatta protagonista di una rivoluzione umana, ancorata al territorio: «quand assez d'hommes de valeur, capables de détecter et de promouvoir les solutions de bien commun, existeront à la base, une révolution communale d'un type nouveau deviendra possible; communes et communes de communes pourront légitimement demander et imposer la déconcentration du pouvoir, le retour aux semi-autonomies»<sup>19</sup>.

Modello per la guida di Lebreton fu l'inchiesta realizzata presso il porto di Marsiglia da padre Loew, prete operaio che si era fatto assumere al porto come scaricatore<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> L.-J. Lebreton, *Guide pratique de l'enquête*, cit., p. 67.

<sup>17</sup> Ivi, p. 51.

<sup>18</sup> Ivi, p. 54.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> «Dès 1941 à Marseille, un dominicain, le père Loew, s'était embauché comme docker pour connaître de l'intérieur ces ouvriers à convertir. Le cardinal Suhard, bouleversé à la lecture du mémoire des abbés Godin et Daniel, autorise la création d'un corps de missionnaires spécialisés, qui par le travail partent à la rencontre des indigènes du prolétariat: en janvier 1944, la Mission de Paris démarre. En 1953, une centaine

In questa inchiesta, pubblicata nel 1945 con il titolo *Dockers de Marseille*, Loew aveva osservato le conseguenze della miseria e il degrado della vita nei quartieri circostanti le banchine. Aveva vissuto nei quartieri operai, lavoratore tra i lavoratori e aveva potuto cogliere l'assenza di contatti con il resto della città e dell'assoluta immobilità sociale dei portuali, categoria particolarmente misera e disprezzata. Come scrisse nel 1955 Di Nola «Loew sviluppa con notevole penetrazione il tema della insicurezza operaia, di questa instabilità del lavoro e del domani, della casa e del pane che pesa come una tremenda condanna sopra il termitaio dei quartieri operai e che dà al proletariato una mentalità imbevuta di scetticismo e di amarezza. Mancano, nell'anonimato e nel grigiore di questa vita, le aperture di prospettiva verso altri ambienti»<sup>21</sup>.

Loew si spinse oltre la mera constatazione della miseria, la sua opera fu inchiesta, per capire, censire, provare a raccogliere i frammenti di storia di uomini e famiglie provenienti da tutto il Mediterraneo, e che abitavano i bassifondi più remoti della città, senza acqua, né luce. Lavoro precario e incerto, famiglie disgregate, case insalubri completavano il quadro in cui l'azione del sacerdote si svolgeva.

Proprio per le disperate condizioni di vita dei suoi parrocchiani, Loew e la sua inchiesta non si limitarono a descrivere la realtà, ma il fine ultimo di *Dockers de Marseille* fu la proposta di una via d'uscita a questa condizione miserabile, che inevitabilmente allontanava da Dio: «le but de cette étude n'est pas seulement de saisir sur le vif qui sont ces dockers, leur arrivée à Marseille, ce qu'ils y font, ni même comment se déroule leur vie familiale, mais les réformes capables de remédier à leur misères»<sup>22</sup>.

Loew criticava la scienza economica che negava il sociale, e attaccava Marx il quale, pur avendo riconosciuto il sociale aveva dato troppa importanza alla teoria economica non guardando alla realtà nelle sue sfumature: «le social est, si l'on veut, à la surface de l'économie, mais comme la peau est à la surface du corps. Il est l'épiderme du corps économique. Sa santé n'est pas autre que celle du corps entier, et

---

de prêtres-ouvriers s'activent en région parisienne et dans les grandes villes, dans les usines et sur les chantiers. A Montreuil, où rayonne le père Depierre, le spectacle de la communauté informelle des nouveaux chrétiens venus de la classe ouvrière impressionne beaucoup et fait pleurer Mounier et Mauriac [...] Tandis qu'à Rome le cardinal Ottaviani entasse les pièces d'un dossier de dénonciation, les prêtres-ouvriers cordonnent leurs expériences, affichent que l'ignorance religieuse du prolétariat ne peut pas être dissociée de l'exploitation capitaliste qu'il subit, adhèrent à la CGT, y militent, sans supçonner que l'orage romain se prépare [...] En 1953, brutale, la condamnation par le Sainte-Office démantèle l'expérience» J.-P. Rioux, *La France de la IV<sup>e</sup> République, vol. 2 L'expansion et l'impuissance*, Paris, Éditions du Seuil, 1983, p. 318.

<sup>21</sup> A. Di Nola, *Cristo in tuta*, cit., p. 24.

<sup>22</sup> M.-R. Loew, *Les dockers de Marseille. Analyse type d'un complexe*, L'Arbesle, Economie et humanisme, 1945, p. 2.

celui-ci lui doit en retour l'équilibre de ses échanges avec le milieu extérieur»<sup>23</sup>.

Dopo aver introdotto i dati relativi ai lavoratori del porto, alla loro storia, e dopo aver minuziosamente schedato i quartieri in cui essi risiedevano, Loew passava alla formulazione delle proposte relative al miglioramento delle condizioni di vita dei portuali. Queste istanze nascevano direttamente dal milieu intervistato, nel quale era stata compiuta una sorta di conricerca. Loew proponeva la riqualificazione professionale degli scaricatori innanzitutto fornendo loro una formazione adeguata poiché «une formation professionnelle est indispensable à tous points de vue pour sortir de la crise actuelle: elle développera la responsabilité au moins collective, elle suscitera des chefs, elle donnera à tous la fierté de leur travail»<sup>24</sup>. Quindi passava a rivendicazioni di tipo sindacale: la gerarchizzazione delle funzioni, l'istituzione di un ufficio psicologico per la selezione l'inserimento della manodopera «un docteur et une infirmière, attachés à ce service, assureraient l'examen des postulants dockers, détermineraient leur aptitudes et contre-indications par des tests appropriés»<sup>25</sup>.

Poi passava a proporre riforme di struttura più ampia, volte a consentire un traffico del porto regolare, non soggetto a sbalzi stagionali, che consentisse anche una regolarità del salario con l'applicazione di un piano portuale, che stabilisse rotte e servizi, coordinando il lavoro delle banchine.

Nella seconda parte della ricerca Loew passava in rassegna le possibili soluzioni alla miseria dei portuali al fine di fare del porto una comunità vivente: «c'est donc dans son entier la branche d'activité "Manutention Maritime" [...] qui doit prendre en charge le soin d'assurer à tous ceux qui consacrent au port leurs forces physiques, des possibilités de vie stable et sûre [...] à ce prix seulement, il sera possible de refaire du port une unité vivante»<sup>26</sup>.

L'uomo lavoratore, oggetto dell'inchiesta, avrebbe dovuto trovare nel lavoro fonte di soddisfazione e accrescimento e non motivo di rancore: «le métier du port reste un refuge pour les sans-travail [...] l'organiser trop brutalement serait enlever cet exutoire par où la misère d'une grande ville passe et s'atténue. Il faudra parallèlement aux mesures prises se préoccuper de trouver une autre issue à celle-ci, car il en est du port, comme des ces

---

<sup>23</sup> Ivi, p. 5.

<sup>24</sup> Ivi, p. 60.

<sup>25</sup> Ivi, p. 61.

<sup>26</sup> Ivi, pp. 66-67.

pauvres vieux que l'on tue en les ôtant à leur taudis et en lavant leur crasse»<sup>27</sup>.

Loew vedeva il futuro del porto nella creazione di una comunità di intenti tra portuali e armatori, che avrebbe portato alla riconciliazione su temi comuni: «une telle institution ne prétend pas d'être le stade définitif de l'organisation du port: d'autres infiniment plus évolués devront être atteints ensuite: la vie ne se fige pas. Mais il est certain que cette compensation serait un pas immense dans cette voie de la justice et du progrès [...] une foie en plus la notion de Bien Commun, si abstraite et si difficilement saisissable aux esprits qui ne sont pas spécialistes de la philosophie, s'incarne dans son application en une mesure très concrète que tous peuvent saisir»<sup>28</sup>.

Loew vedeva questa futura società pacificata come la realizzazione di un cammino di cui la ricerca avrebbe costituito una tappa essenziale: «une société stable et pacifiante ne naît pas toute seule, de quelque tour de passe-passe; elle suppose l'union stable de tous ceux qui collaborent ensemble en vue d'un but commun; elle demande à se traduire en des institutions qui réunissent au lieu de désagréger, de ces institutions qui font naître peu à peu un esprit commun et l'adhésion des volontés particulières aux exigences du bien commun à tous»<sup>29</sup>.

La tradizione sociologica outsider portata avanti dai preti operai in Francia, come in Italia, fu accolta con entusiasmo e speranza dalla nuova generazione di sociologi impegnati nella riscoperta della disciplina, attivi in inchieste sul campo, ansiosi di dare risposte al bisogno di conoscenza della società che né la politica né l'accademia poteva loro offrire: «à l'inverse de Friedmann qui s'était généralement abstenu dans ses premiers travaux avant 1940 de mentionner les publications non académiques sur la condition ouvrière, les premiers sociologues n'ignorèrent pourtant pas complètement ces travaux dont ils semblent avoir pris connaissance en ordre dispersé: ils en rendirent parfois compte, à côté de publications à caractère juridique, économique ou d'actualité, dans L'Année sociologique et dans les Cahiers internationaux de sociologie. Mais les réticences sont évidentes: ils semblent très sensibles à l'aspect militant (c'est à dire à la dimension religieuse ou politique) de ces entreprise, et l'on peut se demander si certain d'entre eux, dont l'accès à la sociologie s'était effectué en partie par l'intermédiaire de mouvements catholiques qui insistaient sur la

---

<sup>27</sup> Ivi, p. 74.

<sup>28</sup> Ivi, p. 77.

<sup>29</sup> Ibidem.

connaissance de milieux sociaux divers, n'étaient pas par là même peu attirés par des ouvrages très marqués par des formes politiques ou religieuses de militantisme»<sup>30</sup>.

Rose, nella sua storia della sociologia del lavoro francese, riconduce alla militanza nel PCF, in parte, e in parte al sentimento gauchista senza essere del PCF, l'interesse per la sociologia del lavoro, vedendo quindi riflesso lo spirito dei preti operai nei successivi lavori di inchiesta industriale: «fieldwork required contact with the proletariat and provided an opportunity to document and publicise the conditions under which it lived. Thus it could be construed as a manner of expressing a radical political sympathy, if not in itself constituting a form of political activity that advanced the cause of the working class. Empirical sociology could be viewed as a self- validating political commitment. To go and see meant *aller au peuple*, to go to the masses»<sup>31</sup>.

L'arrivo degli echi delle esperienze dei preti operai in Italia coincise con la scomunica da parte della Santa Sede nel 1953 e il declino delle comunità sparse per la Francia. Proprio uno dei protagonisti della rinascita della sociologia italiana, Filippo Barbano, ricorda l'importanza dei preti operai sulla scelta compiuta da tanti giovani italiani – molti dei quali in seguito avrebbero abbracciato gli studi sociologici – che iniziarono a studiare le aree marginali del meridione d'Italia in brevi periodi di ricerca sul campo: «nella stessa circostanza degli studi e delle ricerche per il Piano regolatore di Ivrea, si svolse uno studio di comunità sulla Serra di Ivrea ed in particolare in un paese, Magnano, che si protrasse per alcuni mesi nel 1951-1952. Lo condusse un sociologo statunitense contattato dallo stesso Adriano Olivetti con un gruppo di collaboratori: G. Belone, M. Talamo, L. Berti fulltime. La ricerca era diretta da Paul Campisi, e chi scrive ebbe l'occasione di parteciparvi part time per tutto il suo corso. Una esperienza davvero insolita e rara per quei tempi, della quale rammarico solo due cose, che il Campisi non abbia reso mai un rigo del copioso materiale raccolto; e che se ne sia involato senza restituirmi tre preziosi volumi del *Manuale dell'inchiesta sociale* del Padre Lebreton»<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> J.-M. Chapoulie, *La seconde fondation de la sociologie française, les Etats-Unis et la classe ouvrière* in "Revue française de sociologie", XXXII-4, oct.-dec. 1991, pp. 339-340.

<sup>31</sup> M. Rose, *Servants of post-industrial power?* Sociologie du travail in *modern France*, Macmillan Press, London, 1979, p. 30

<sup>32</sup> F. Barbano, *Introduzione* a G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia: gli anni '50 e il Mezzogiorno*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1993, p. 18.

## 4.2 L'evoluzione della sociologia del lavoro alla Renault

«L'étude de la société est donc d'abord et avant tout l'étude des luttes sociales, parce que les relations sociales ont toutes une dimension conflictuelle. Le sociologue n'est pas celui qui explique comment fonctionne le capitalisme contemporain, mais celui à qui on demande de faire comprendre pourquoi les gens font ce qu'ils font - et en particulier de comprendre les grands mouvements collectifs qui mettent en cause les orientations générales de la société»<sup>33</sup>.

Il tradizionale legame con la cultura francese e la novità costituita dalla sociologia del lavoro della scuola di Georges Friedmann spinsero all'immediata traduzione delle opere più rappresentative della rinascente disciplina. Questo, se non spiega fino in fondo l'intensità e l'ampiezza della diffusione di tali idee può rivelare l'interesse che suscitò l'elaborazione in chiave umanistica di concetti e teorie che potevano sembrare competenza esclusiva di statistici o psicologi.

Il *Traité de sociologie du travail*, opera curata dai massimi esponenti della sociologia del lavoro Friedmann e Pierre Naville e che raccoglieva saggi dei più importanti ricercatori attivi in Francia, pubblicato nel 1961 uscì in Italia con il titolo *Trattato di sociologia del lavoro* già nel 1963, tradotto da Massimo Paci<sup>34</sup> per le edizioni di Comunità, casa editrice legata ad Olivetti che ebbe un ruolo fondamentale per la diffusione di testi sociologici durante gli anni Cinquanta.

In precedenza erano stati tradotti i saggi del sociologo che rappresentava la rinascita della disciplina in Francia, Friedmann con *Problemi umani del macchinismo industriale* tradotto nel 1949<sup>35</sup>, *Dove va il lavoro umano* nel 1950<sup>36</sup>, *Lavoro in frantumi* nel 1960<sup>37</sup>. Una ricezione immediata se confrontata con quella delle opere del collega Pierre Naville, iniziate a circolare in italiano solo nel 1959 con *Psicologia per l'uomo moderno*<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup> A. Touraine, *Un désir d'histoire*, Paris, Stock, 1977, p. 130.

<sup>34</sup> G. Friedmann, P. Naville (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Colin, 1961 trad. *Trattato di sociologia del lavoro*, Milano, Comunità, 1963.

<sup>35</sup> G. Friedmann, *Machine et humanisme: problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946 trad. *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino, Einaudi, 1949.

<sup>36</sup> G. Friedmann, *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard, 1950 trad. *Dove va il lavoro umano?*, Milano, Comunità, 1950.

<sup>37</sup> G. Friedmann, *Travail en miettes: spécialisation et loisirs*, Paris, Gallimard, 1956 trad. *Lavoro in frantumi: specializzazione e tempo libero*, Milano, Comunità, 1960.

<sup>38</sup> P. Naville, *Psychologie, marxisme, matérialisme: essais critiques*, Paris, Rivière, 1946 e

Per quanto riguarda le riviste italiane più attive nella diffusione del pensiero sociologico, esse furono sempre attente a cogliere quanto accadeva in Francia e senza dubbio ciò ebbe una ricaduta sul pensiero sociologico degli anni Cinquanta. Nel terzo capitolo sono stati presi in esame i casi di “Ragionamenti” e “Passato e presente” di Roberto Guiducci e “Notiziario di sociologia” di Luciano Cavalli, ma per tutte le pubblicazioni di quegli anni la sociologia del lavoro francese rappresentò un riferimento obbligato<sup>39</sup>.

Di tutti i sociologi fu Friedmann colui al quale in Italia si guardò con maggiore interesse, per il suo ruolo di principale ri-fondatore della disciplina e per l'indiscussa autorevolezza, che andava oltre all'ideologia politica, tanto da venire ripreso in primis da padre Agostino Gemelli negli articoli su “Produttività” che sono stati presentati nel primo capitolo.

L'opera, tuttavia, che più di altre influenzò la sociologia del lavoro in Italia nella sua fase di rinascita, per il valore delle intuizioni espresse e per la caratteristica di essere una delle prime relazioni di inchiesta sul campo, fu *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*<sup>40</sup> di un giovane allievo di Friedmann, Alain Touraine, circolata per tutti gli anni Cinquanta e Sessanta solo in lingua originale. Di Touraine furono pubblicati *Operai di origine agricola*<sup>41</sup>, immediatamente tradotto dalla sua collaboratrice, nonché coautrice, l'italiana Orietta Ragazzi; in seguito *La coscienza operaia*<sup>42</sup>, *La società post-industriale*<sup>43</sup>, *La produzione della società*<sup>44</sup>. La traduzione del primo lavoro di inchiesta di Touraine fu disponibile solo nel 1974<sup>45</sup>, in seguito al rinnovato interesse per l'inchiesta operaia, nel cuore degli anni Settanta.

Le idee esposte nel libro, e in particolare la teoria che l'automazione seguisse uno sviluppo diviso in tra fasi, condizionando l'intero processo produttivo, ebbero tuttavia un riscontro in Italia e costituirono il punto di partenza per l'elaborazione degli studi sulle fabbriche per l'Ufficio studi dell'Olivetti, così come per quello della CdL di

---

*L'intellectuel communiste: a propos de Jean-Paul Sartre*, Paris, Riviere, 1956 trad. *Psicologia per l'uomo moderno* seguito da *L'intellettuale comunista*, Milano, Schwarz, 1959.

<sup>39</sup> Tra le altre “Rivista internazionale di scienze sociali”, “Quaderni di sociologia”, “Tempi moderni” ma anche pubblicazioni di orientamento più tecnico come “Fattore umano” e “Produttività”.

<sup>40</sup> A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955.

<sup>41</sup> A. Touraine, O Ragazzi, *Ouvriers d'origine agricole*, Paris, Seuil, 1961 trad. *Operai di origine agricola nell'industria automobilistica parigina*, Milano, 1961.

<sup>42</sup> A. Touraine, *La conscience ouvrière*, Paris, Seuil, 1956 trad. *La coscienza operaia*, Milano, Franco Angeli, 1969.

<sup>43</sup> A. Touraine, *La société postindustrielle*, Paris, Denoel, 1969 trad. *La società post-industriale*, Bologna, Il Mulino, 1970.

<sup>44</sup> A. Touraine, *Production de la société*, Paris, Seuil, 1973 trad. *La produzione della società*, Bologna, Il Mulino, 1973.

<sup>45</sup> A. Touraine, *Evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1974.



Milano, con Silvio Leonardi. Così Luciano Gallino, in seguito divenuto uno dei più importanti sociologi in Italia conobbe Touraine tramite Pizzorno ad Ivrea: «la proposta di lavoro di Adriano era molto ampia: vedere cosa accadeva all'interno della fabbrica [...] e vedere il modo in cui la fabbrica stava interagendo, cambiando, influenzando sullo sviluppo del territorio [...] arrivai a Ivrea nell'autunno del '55, in questo ufficio già costituito in cui Pizzorno stava raccogliendo i primi libri, le prime riviste, e subito si cominciò a parlare di fabbrica e di rapporti sociali. Pizzorno aveva appena finito di leggere e mi passò *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault* di Touraine, appena uscito, forse la prima copia arrivata in Italia. Quel libro, insieme alle teorie dei sistemi – credo di essere stato uno dei primissimi ad aver messo mano su quelle teorie – avrebbe poi avuto una certa influenza sul mio lavoro di quegli anni»<sup>46</sup>.

Leonardi invece citò Touraine durante il suo intervento al celebre congresso su “Lavoratori e progresso tecnico” organizzato nel 1956 a Roma dall'Istituto Gramsci<sup>47</sup>.

L'inchiesta sul campo all'interno delle officine automobilistiche di Billancourt, alle porte di Parigi, condotta dal giovane studente dell'École Normale, dimostrò come fosse possibile anche in Europa analizzare il lavoro all'interno delle fabbriche e confermò Touraine come uno dei più importanti esponenti di una disciplina che viveva anche in Francia la sua rinascita. Il principale responsabile di questo processo di rinascita fu Georges Friedmann, ispiratore della ricerca alla Renault e coordinatore di un'attività di inchiesta che coinvolse altri stabilimenti industriali in tutta la Francia. Influenzato dalla sociologia empirica di quello che Rot e Vatin chiamano «esprit nouveau venu d'outre-Atlantique»<sup>48</sup>, l'ex militante comunista divenuto accademico dopo la guerra era convinto della necessità di approfondire ed estendere il lavoro di ricerca sul campo. Questa sua intuizione ottenne l'appoggio delle strutture ministeriali preposte alla pianificazione economica operanti fin dai primi anni del dopoguerra. La combinazione dell'attività di ricerca sociale da parte di un numero crescente di giovani studiosi e il finanziamento delle strutture di studi sociologici da parte dello Stato costituì il terreno fertile in cui maturarono alcune delle più importanti esperienze a livello europeo per quanto riguarda la sociologia del lavoro. In questo contesto si inserì la redazione dell'opera di Touraine, pubblicata nel 1955 e tradotta in italiano solo nel 1974.

---

<sup>46</sup> L. Gallino, *Mutamento tecnologico e qualità del lavoro* in L. Visentini (a cura di), *Fra Mestiere*, cit., p. 118.

<sup>47</sup> Cfr. S. Leonardi, *Relazione generale* in *I lavoratori e il progresso tecnico*, cit., p. 34.

<sup>48</sup> G. Rot, F. Vatin, *Les avatars du “travail à la chaîne” dans l'oeuvre de Georges Friedmann (1931-1966)* in “Genèses” 57 déc. 2004, pp. 23-40, la cit. a p. 32.

Touraine, nella sua autobiografia, afferma come la voglia di rottura con un passato segnato dalla mediocrità e dall'immobilismo culturale lo avesse spinto ad intraprendere un'analisi scientifica della società e come avesse individuato nella sociologia la scienza adatta a rispondere a tale bisogno di conoscenza: «j'ai pour la France d'avant-guerre une vive répugnance, et si j'ai participé effectivement au climat à la fois industrialisateur et modernisateur des vingt années d'après guerre et à l'espoir mendésiste dans les années 50, c'est par horreur de ce passé dont la suffisance et la médiocrité m'étaient devenues insupportables»<sup>49</sup>. Al pari di coloro che in Italia negli stessi anni abbracciavano gli studi sociologici delusi da un'esperienza politica, con l'ambizione di portare un nuovo contributo di lettura della società industriale, Touraine vedeva nell'opposizione ideologica da parte del mondo marxista il principale avversario da affrontare: «C'est entre les grèves de 1947 et de 1948 que je me suis tourné vers la sociologie, et au long des dix années suivantes, ou au moins jusqu'en 1956, ceux qui voulaient comprendre la société ont été coincés et déchirés entre les idéologies adverses»<sup>50</sup>.

Chiuse le prospettive a breve termine per un'alleanza con le strutture del movimento operaio, i sociologi trovarono una sponda in altre istituzioni e strutture. Così, merito del risultato conseguito da Touraine fu la disponibilità accordata da parte della dirigenza della Régie Nationale des Usines Renault (RNUR), azienda nazionalizzata nel dopoguerra, e del suo presidente Lefauchaux. A differenza di direzioni che avevano manifestato una palese diffidenza verso le scienze sociali, la casa automobilistica parigina aprì le porte ai sociologi: «ouvrir l'entreprise à des sociologues en quête de terrain, quand bien même seraient-ils précédés du prestige et de la notoriété de Georges Friedmann, est un fait suffisamment rare dans l'industrie française à cette date pour être retenu comme indice de la valeur attachée par la Régie Renault, et en particulier par son président, Pierre Lefauchaux, à l'étude et à la recherche»<sup>51</sup>.

Lo studio avvenne in concomitanza con l'introduzione di nuovi macchinari e con l'automazione di numerose lavorazioni in seguito alla scelta di investire su un modello, la 4 CV, destinato alla produzione di massa, quasi a rappresentare la volontà di affiancare alle innovazioni tecniche, le innovazioni manageriali: «après la guerre» scrive Rot «dans le cadre du plan de reconstruction de l'automobile, Renault, entreprise nationale, industrialise une petite

---

<sup>49</sup> A. Touraine, *Un désir d'histoire*, Paris, Stock, 1977, p. 25.

<sup>50</sup> Ivi, p. 63.

<sup>51</sup> A.S. Perraux, *Renault et les sciences sociales 1948-91*, Paris, Seli Arslam, 1999, p. 25.

voiture populaire, la 4 CV. A cette occasion des ateliers de machines-outils sont modernisés. Ce point n'est pas neutre [...] On peut dire qu'Alain Touraine trouve ici ce qu'il cherche: un monde confronté à une brutale recomposition à partir duquel se donne à voir le sens du "progrès technique"<sup>52</sup>.

Lafauchaux aveva l'ambizione di introdurre nelle officine francesi lo spirito che animava i luoghi di lavoro degli Stati Uniti<sup>53</sup>. Per questo volse lo sguardo verso i giovani che iniziavano ad avvicinarsi alla sociologia, in quanto vi vedeva i potenziali attori dell'introduzione del corredo delle relazioni umane: «nommé en mars 1945 président-directeur des usines Renault, cherche à recruter de jeunes diplômés sortis des grandes écoles afin de retrouver l'atmosphère des entreprises américaines, qui font appel aux savoirs de l'ingénieur, mais aussi aux sciences humaines, à la psychologie et à la sociologie»<sup>54</sup>.

Allo stesso tempo non bisogna dimenticare il ruolo di «"vitrine" de la politique sociale française qui a longtemps été attachée à la Régie»<sup>55</sup>. Lo sforzo dello stato in direzione di una definizione dei principali obiettivi in questa direzione era ancora agli albori quando la Renault propose un simile studio.

Come affermato anche da Paul-Henry Chombart de Lauwe, antropologo approdato negli stessi anni al CNRS come sociologo, la raccolta di dati e la capacità di elaborazione di possibili interventi sociali che progressivamente si cercò di affidare alla sociologia, attribuirono alla disciplina un peso crescente, con una conseguente pioggia di finanziamenti: «à ce moment-là, étudier Paris devenait une nécessité pour étudier la classe ouvrière et, pour étudier Paris, il fallait réunir une équipe pluridisciplinaire, comprenant historiens, statisticiens»<sup>56</sup>.

Touraine in seguito avrebbe ammesso come una simile ricerca avesse messo alla prova le proprie convinzioni e gli avesse consentito inoltre di confrontarsi con le

---

<sup>52</sup> G. Rot, *Sociologie de l'atelier*, Paris, Octares, 2006.

<sup>53</sup> «Tous les constructeurs envoient ingénieurs et cadres visiter les ateliers et les bureaux des compagnies américains, mais ce sont Renault et Simca qui ont le plus grand nombre de participant aux missions de productivité du plan Marshall (1948-1952) [...] Elles jouent encore un rôle essentiel dans la généralisation d'outils de gestion qu'avant guerre Citroën avait été souvent seul à adopter, tels les études de marché et le centre d'essais avec pistes ou que les Américains ont ajoutés à leur panoplie depuis la guerre, tels le département Qualité et le centre de recherches» in P. Friedenson, *L'industrie automobile: la primauté du marché*, "Historiens et géographes", n. 361, 1998, p. 237.

<sup>54</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République. La France de la Libération à 1958*, Paris, Librairie Générale Française, 2004, p. 256.

<sup>55</sup> A.S. Perraux, *Renault et les sciences sociales*, cit., p. 28.

<sup>56</sup> P.-H. Chombart de Lauwe in A. Drouard, *Le développement*, cit., p. 33.

ideologie che si stavano affacciando in Europa: «en menant de telles études, j'avais aussi le souci de lutter contre différentes formes d'idéologie patronales, souvent relayées par d'idéologies para-universitaires. Le développement de l'industrie, le souci de la productivité, la pression syndicale avaient rendu insuffisamment et même insupportables les anciennes méthodes disciplinaires de commandement [...] On s'est soucie alors de ce qu'on a appelé les relations humaines, c'est-à-dire d'une certaine intégration psychologique des ouvriers ou des travailleurs dans les entreprises. Le thème s'est présenté sous forme d'une idée très simple: quand les gens sont heureux, ils travaillent mieux»<sup>57</sup>.

Partendo dalla constatazione dei propri limiti e di quelli di un progetto, fortemente voluto dal responsabile del CES, Georges Friedmann, Touraine si dimostrava consapevole dell'importanza potenziale del suo lavoro: «si tratta quindi di un aspetto della situazione fatta all'uomo, e non degli atteggiamenti dell'uomo collocato in questa situazione. Il carattere limitato di questo studio ha il merito almeno di rispettare il cammino normale dell'analisi e di ricostruire, nella sua concreta diversità e nella sua evoluzione storica, un elemento fondamentale dell'ambiente di condizionamento psico-sociologico in cui vive il lavoratore nell'industria»<sup>58</sup>.

L'innovazione essenziale teorizzata da Touraine, che sarebbe stata in seguito ripresa, anche in Italia, in primis da Silvio Leonardi della CGIL milanese, era racchiusa nell'incipit della descrizione dei momenti dell'inchiesta di Billancourt: «la lavorazione meccanica si presenta alla Renault sotto due forme differenti: il confronto tra i Dipartimenti 49 e 76, nel 1949, ne forniva la prova. Da una parte, macchine antiche e impiegate in modo ineguale, reparti ingombri di scorte, catene dove si lavorano mescolati pezzi di vari modelli. Dall'altra parte, reparti consacrati ad un unico modello (la "4CV"), dove, una volta raggiunto il ritmo normale, l'utilizzazione delle macchine è quasi perfetta e dove le scorte, pur non del tutto eliminate, sono però assai ridotte»<sup>59</sup>. Questa fu la grande intuizione di Touraine: l'adozione di macchinari di ultima generazione in pochi reparti imponeva a tutta la filiera produttiva nuovi ritmi, e una costante riclassificazione delle gerarchie di fabbrica. Nella stessa fabbrica si aveva così una compresenza di tre diversi stadi produttivi, e questo non costituiva una

---

<sup>57</sup> A. Touraine, *Un désir d'histoire*, cit., p. 59.

<sup>58</sup> A. Touraine, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1974, p. 10.

<sup>59</sup> Ivi, p. 12.

contraddizione, ma era l'elemento stesso della produzione di valore.

L'inchiesta alla Renault era emblematica in quanto effettuata in un'industria automobilistica, nel cuore dunque del fordismo, alle porte di Parigi, in un contesto sociale che già nel 1947 lasciava intravedere l'avvenire dello sviluppo industriale. Touraine stesso avverte come lo studio «non permette di estendere direttamente a tutta l'industria le osservazioni che si possono fare alla Renault, ma nello stesso tempo conferisce ad essa [...] un importante privilegio: solo qui il ritmo produttivo è tale che appaiono attrezzature e metodi di fabbricazione che altrove non sarebbero convenienti e che consentono di cogliere meglio il senso di un'evoluzione e di confrontare un caso francese a casi paragonabili in altri paesi»<sup>60</sup>.

Touraine era mosso, come abbiamo visto, dal proposito di ridefinire i contorni della sociologia industriale. La sua ricerca era saldamente ancorata alla realtà sociale e il sociologo evitò di cadere nella tentazione di astrarre lo studio del lavoro: «questo studio, d'altra parte si situa in una prospettiva diversa da quasi tutte quelle proprie della moderna sociologia industriale. Se si accettasse la definizione che di questa disciplina si è data di recente “lo studio dei gruppi e delle relazioni di lavoro, del ruolo giocato dai lavoratori in questi gruppi e dell'organizzazione della fabbrica come sistema sociale”, si potrebbe anche dire che la nostra ricerca è estranea alla sociologia industriale. Ma è illegittimo parlare del sistema sociale dell'azienda e dei gruppi di lavoro senza definirne la realtà concreta e l'evoluzione storica: astraendoli dalla realtà del lavoro, li si riduce a meri quadri della sociabilità e la sociologia si dissolve nello studio psicologico delle relazioni interpersonali o del “morale” nell'azienda»<sup>61</sup>. Si trattava di una dichiarazione contro la sociologia che si andava imponendo in quegli stessi anni: la sociologia come Organizzazione Scientifica del Lavoro, dello studio psicologico, del sociologo come mediatore del conflitto.

Touraine, inoltre, ebbe modo di definire concetti fondamentali per il lessico della sociologia del lavoro del tempo. L'espressione “automazione” venne da Touraine chiarita in modo preciso e puntuale: «il carattere più evidente dell'evoluzione tecnica è la tendenza all'automatismo [...] l'iniziativa appartiene sempre meno all'operaio che maneggia la macchina e questa lavora sempre di più da sola: l'intelligenza umana, cioè, ha il compito non più di utilizzare la macchina, ma di concepirla, di costruirla, di

---

<sup>60</sup> Ivi, pp. 14-15.

<sup>61</sup> Ivi, p. 17.

regolarla. L'operatore è sostituito dal sorvegliante, dal riparatore, dal tecnico»<sup>62</sup>.

Una delle intuizioni più importanti di Touraine rimase quella di aver indicato con lucida consapevolezza le conseguenze della divisione tecnologica all'interno degli stabilimenti: alle tre fasi dell'automazione erano associate tre nuove figure professionali. Questo avrebbe comportato una nuova dimensione per la gerarchia aziendale per cui il fattore organizzativo avrebbe ricoperto la stessa importanza del fattore tecnico.

Lo schema delle tre fasi dello sviluppo A, B e C, che costituiva un parametro di lettura formidabile per la nuova organizzazione di fabbrica, sarebbe stato ripreso da Silvio Leonardi e Bruno Trentin in Italia. Leonardi, in particolare, si spinse più a fondo nell'analisi della struttura produttiva con il volume sulle macchine utensili, che riprendeva, nell'impostazione generale, precisamente quanto sostenuto da Touraine.

Insomma Touraine non solo fu in grado di concepire e portare a compimento una grandiosa inchiesta e una puntuale descrizione della situazione tecnica, ma indicò con essa l'indirizzo che intendeva far assumere alle inchieste del CES. Non più dunque concluse nella loro singolarità, bensì facenti parte di una più ampia situazione di analisi del lavoro: «i problemi psicosociologici dell'“uomo al lavoro” devono essere studiati in funzione del lavoro e dei problemi che gli sono propri e di cui l'evoluzione professionale non è che un aspetto, ma importante e particolarmente mal conosciuto»<sup>63</sup> poiché «la scienza del lavoro non ha per compito di sostituirsi alle forze ed ai conflitti reali, ma di studiarli; le sue possibili applicazioni non devono confondersi con le ricette, più spettacolari che realmente efficaci, proposte dal Management»<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Ivi, p. 25.

<sup>63</sup> Ivi, p. 280.

<sup>64</sup> Ibidem.

### 4.3 La sociologia industriale e l'opzione tecnocratica (1950-1958)

«Il est fondamental pour un pays comme le nôtre de posséder un grand organisme axé vers ces problèmes, et de ne plus dépendre, pour leur interprétation, de travaux ou d'étude effectués à l'étranger. On se rappellera en terminant cette phrase d'ELTON MAYO (Social Problems of Industrial Civilisation): "Si le progrès des sciences sociales appliquées était allé de paire avec celui de la technique, il n'y aurait pas eu de nouvelle guerre européenne"»<sup>65</sup>

L'esperienza che in Francia più caratterizzò lo sviluppo economico e culturale delineatosi durante i "30 gloriosi", gli anni di crescita economica dal 1945 al 1975, fu l'azione del Commissariat Général au Plan (CGP), organismo interministeriale di programmazione e pianificazione economica. Preposto alla supervisione dell'economia, esso non si limitò ad esercitare un'influenza sui settori industriali e commerciali, ma tracciò per conto della presidenza del consiglio le direttrici di sviluppo di ogni settore, compreso quello della ricerca scientifica.

Il vantaggio principale che un simile organismo presentava era quello di accentrare le principali decisioni che permisero un migliore coordinamento delle attività dei diversi soggetti coinvolti nel processo di industrializzazione. Mantenendo ben presenti le finalità che erano prefissate e gli intenti che guidavano la crescita economica «le Plan ne bouleverse pas le champ économique: limité à des prévisions, il suggère des mesures d'incitation traditionnelles [...] cependant, il permet la mise en place de nouveaux mécanismes; en faisant travailler ensemble des hauts-fonctionnaires, des patrons et des syndicalistes Monnet favorise un consensus sociale et politique»<sup>66</sup>.

Nella definizione delle linee di sviluppo dello stato sociale all'interno della collaborazione internazionale che caratterizzò gli anni del dopoguerra, il CGP fu attivamente impegnato nel promuovere gli studi sociologici. Lo sviluppo delle scienze sociali rimaneva per il CGP un obiettivo da conseguire in vista del loro impiego in funzione consultiva, e la sua struttura centralizzata garantì il necessario supporto economico per lo sviluppo rapido e molteplice di inchieste costose e per la

---

<sup>65</sup> AN, 81 AJ.182, Commissariat général à la Productivité – P. Bacon, projet relatif à l'Institut des Sciences Sociale du Travail, 26 Juillet 1954, conclusione del documento di richiesta di finanziamenti al CGP per l'ISST.

<sup>66</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République*, cit., p. 122.

proliferazione di centri di ricerca, cattedre e seminari divulgativi. Queste attività fecero della sociologia una disciplina crocevia di differenti linee di sviluppo e di diversi interessi economici che, nella visione dei tecnocrati, dovevano trovare nell'ausilio dei sociologi una forma di consulenza fondamentale. Le ricerche prodotte dai sociologi sotto l'egida del CGP erano destinate a fornire un bagaglio di conoscenze indispensabili alla pianificazione e all'instaurazione di relazioni tra istituzioni dello stato sociale, rappresentanti padronali, sindacati e lavoratori, ma ciò non corrispose ad un'immediata adesione da parte dei sociologi ai propositi dei tecnocrati pianificatori. Fu ben presto chiara «la volonté de se démarquer d'une sociologie industrielle américaine "qui se dissout dans l'étude psychologique des relations interpersonnelles ou du 'moral' de l'entreprise" conforte la prégnance du paradigme technologique qui marquera l'histoire de la sociologie du travail»<sup>67</sup>. Un'affermazione di differenza che, come vedremo non verrà accettata di buon grado dagli osservatori americani, ma che costituì l'originalità profonda dell'esperienza sociolavorista francese.

Con il varo del secondo Piano, nel 1951, si fece più marcata l'esigenza di uno sviluppo operativo della sociologia del lavoro, che garantisse alla Francia una capacità di elaborazione autonoma di un piano di sviluppo delle pratiche manageriali: «le deuxième plan, élaboré par le Commissariat au plan dirigé depuis 1951 par Étienne Hirsch, se veut moins volontariste que le premier: il prétend devenir un instrument de coordination, de prévision et d'échange d'informations au sein d'une économie mixte. Mais, surtout, le plan popularise les thèmes mendésistes: il veut diffuser les notions de modernisation et de productivité à tous les niveaux de la décision économique, jusqu'au petit patron d'industrie; il met l'accent sur l'amélioration des méthodes de gestion»<sup>68</sup>.

Lo sviluppo della disciplina non seguì un percorso lineare, ma ci volle un decennio perché le istituzioni affermassero il ruolo della sociologia e le riconoscessero lo status di scienza al pari delle altre: «dans un premier temps, qui va de la Libération à la fin des années 50, l'essor des sciences sociales ne paraît pas procéder d'une volonté politique ou d'une demande sociale, alors qu'au cours de la seconde phase, qui correspond en gros à la décennie 60, le développement de ces disciplines est plus induit ou dépendant de la demande sociale»<sup>69</sup>.

<sup>67</sup> G. Rot, *Sociologie de l'atelier*, cit.

<sup>68</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République*, cit., p. 423.

<sup>69</sup> A. Drouard, *Réflexions sur une chronologie: le développement des sciences sociales en France de*



Il piano Monnet determinò la volontà di modernizzazione per tutte le iniziative del governo francese e il CGP diviene il perno attorno al quale far ruotare tutta la complessa macchina organizzativa. Lo sviluppo delle scienze umane fu considerato essenziale per garantire una crescita che esulava da tematiche strettamente economiche, ma che doveva necessariamente guardare agli aspetti culturali e sociali: «les fonctionnaires chargés de la planification économique ont besoin aujourd'hui des sociologues. Ils ressentent très vivement la nécessité de recherches sociologiques. Le succès de cette nouvelle forme de gestion de l'Etat et des sociétés est lié à la manière dont les divers spécialistes des sciences humaines pourront y collaborer: il n'y a pas de planification uniquement économique»<sup>70</sup>.

In queste direttive era implicita la volontà di smarcarsi dal pesante interventismo americano nelle questioni interne ai paesi alleati dell'Europa occidentale. Se gli obiettivi proposti dalle istanze di sviluppo dettate dal piano Marshall rimanevano gli stessi, e non ne veniva negata la legittimità, la Francia marcò la propria autonomia in numerose scelte: «au-delà du plan Marshall, l'influence américaine pénètre les entreprises françaises par la volonté de modernisation affichée par le plan Monnet. Ainsi les missions de productivité, missions d'études composées d'ingénieurs, de chefs d'entreprise, d'employés et d'ouvriers, chargés d'étudier les méthodes de production et les techniques de management américaines, ne furent sans doute pas pour rien dans l'importation de techniques permettant d'améliorer la productivité et favorisèrent le processus de rattrapage de l'économie française»<sup>71</sup>.

La cultura d'impresa americana, ripresa e rielaborata in Europa, come abbiamo visto per il caso italiano permeò discorsi e linguaggi e gettò le basi in tutti i paesi coinvolti nel piano di ricostruzione di un nuovo modo di concepire lo sviluppo, che si rifaceva all'esperienza del new deal: «les États-Unis sont bien alors la référence et le modèle économiques des dirigeants français; l'adoption du productivisme est un élément majeur de l'américanisation qui atteint alors la société française. Qu'elle se traduise par des flux financiers considérables, des transferts de technologies ou l'adoption de

---

1945 à la fin des années soixante, "Revue française de sociologie", XXIII, 1982, p. 57.

<sup>70</sup> C. Gruson, *Planification économique et recherches sociologiques*, "Revue française de sociologie", n. V, 1964, p. 435. «c'est avec le gaullisme que la sociologie française va connaître la période sans doute la plus faste de son histoire. L'interventionnisme d'un Etat modernisateur et l'action de quelques personnalités décidées lui offrent des opportunités de développement sans précédent» cfr. C.H. Cuin, F. Gresle, *Histoire de la sociologie*, Vol. II, Paris, La Découverte, 2002, p. 54.

<sup>71</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République*, cit., p. 235.

méthodes de gestion, l'aide américaine fait donc basculer progressivement la France dans le monde atlantique»<sup>72</sup>.

Questa cultura si impose anche in Francia grazie all'opera di soggetti impegnati a diffondere pratiche manageriali impiegate nelle industrie americane. Tra di essi il più importante fu il Commissariat à la Productivité, omologo dell'italiano CNP, dal 1953 Commissariat Général à la Productivité: «en 1950, la Quatrième République décida la création d'un Comité national de la productivité (CNP) composé de représentants de l'administration, des associations patronales et des syndicats, et confia la responsabilité de cet organisme au député MRP Robert Buron. Le CNP élaborera les grandes lignes d'action, mais l'exécuteur réel du programme fut l'Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP), qui constituait une agence semi-officielle. L'AFAP utilisa les subventions des gouvernements français et américain pour envoyer des missions à l'étranger et publier leurs rapports»<sup>73</sup>.

Interesse primario dell'AFAP fu quello di integrare la cultura d'impresa con la realtà sociale preesistente e che avrebbe costituito, in Francia come in Italia, per le caratteristiche politiche dei due paesi, uno dei maggiori ostacoli all'accettazione dei principi propagandati: «des “planificateurs” [...] et des responsables d'entreprises engagés dans la lutte pour la “modernisation” de l'économie découvrent la nécessité d'expliquer ou d'analyser la réalité sociale. [...] Dans cette perspective, les sciences sociales se voient confier la tâche d'analyser les obstacles ou les freins à la “modernisation”. Le social apparaît alors, soit comme un “résidu” qu'il faut s'efforcer de comprendre pour avoir prise sur lui, soit comme une dimension supplémentaire qu'il faut intégrer dans les prévisions économiques pour accroître leur efficacité»<sup>74</sup>.

L'AFAP si impegnò nella pubblicazione della rivista “Productivité française”, omologa di “Produttività”. Da diversi articoli di tale rivista appare che l'obiettivo primario per i tecnocrati vicini a Fourastié, padre della “battaglia per la produttività” e convinto assertore della necessità per la Francia e l'Europa di adottare le pratiche produttiviste per raggiungere un benessere economico generalizzato, fosse quello di uno sviluppo concreto delle scienze sociali.

Veniva presentata l'attività di diversi istituti attivi in Francia per lo sviluppo delle

---

<sup>72</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République*, cit., p. 236.

<sup>73</sup> R. Kuisel, *L'américan way of life et les missions françaises de productivité*, “Vingtième siècle”, n. 17, 1988, p. 24.

<sup>74</sup> A. Drouard (dir.), *Le développement des sciences sociales en France au tournant des années soixante*, Paris, Editions du CNRS, 1983, p. 18.

pratiche manageriali come il CEGOS<sup>75</sup>: «l'oeuvre de services techniques ou d'application de la Cégos – véritable service interentreprises - [...] il s'agit d'une aide concrète, adaptée à chaque cas, qui vise, avant tout, à permettre à une entreprise de faire de l'“auto-organization” - disons plus simplement à s'adapter aux conditions toujours changeantes de l'économie»<sup>76</sup>.

L'istituzione preposta all'umanizzazione dei luoghi di lavoro, dello studio del fattore umano veniva introdotta dal proprio presidente Henri Migeon, per il quale la priorità era di «améliorer la rémunération du personnel [...] lui faciliter l'exécution de son travail, l'armer professionnellement, c'est bien, c'est même très bien, mais ce n'est encore rien s'il ne s'agit que d'un simple don et si ces mesures ne sont pas réalisées en vue d'une union profonde d'homme à homme, en vue de la poursuite d'un fin commune, en vue d'une intégration dans un bien commun»<sup>77</sup>.

Sul numero 26 di “Productivité française” nel 1954, il direttore del CES-CNRS Sorre, parlando dell'organizzazione del lavoro e dello sviluppo delle human relations, lamentava una mancanza di investimenti nella ricerca in tal senso. Affinché l'istruzione tecnica garantisca agli ingegneri un'adeguata preparazione organizzativa e psicologica, presso gli Istituti di Scienze Politiche e le facoltà di Legge si sarebbero dovuti istituire dei corsi di sociologia: «l'essentiel de cette formation devrait être constitué par des éléments de psychologie, de sociologie, de géographie humaine, d'économie et de structure des affaires»<sup>78</sup>.

Il direttore del CES, ribadiva l'importanza di proseguire sulla strada degli studi di impresa, costosi e lunghi, ma essenziali per preparare i dirigenti altrimenti privi di una visione completa del lavoro industriale: «l'enquête sociologique poursuivie avec toutes les ressources de la statistique coûte assez cher. La conjoncture financière est peu favorable [...] les dirigeants de l'industrie qui seraient les premiers bénéficiaires de ces travaux n'en voient peut-être pas tous clairement l'intérêt (manifestation d'un paternalisme périmé?). Et voilà pourquoi votre fille est muette. Vœu: multiplication des

---

<sup>75</sup> Centre d'études générales d'organisation scientifique.

<sup>76</sup> La CEGOS in “Productivité Française”, n. 2, 1952, p. 45.

<sup>77</sup> Le Comité pour l'amélioration des relations humaines dans l'économie CARHEC, “Productivité française”, n. 4, 1952, p. 22.

<sup>78</sup> M. Sorre, *L'organisation un des plus beaux produits de notre époque de mythes pose 5 problèmes: l'organisation de la recherche, la formation du personnel de direction, l'organisation du travail* in “Productivité française” n. 26, 1954, p. 9.

chaires de sociologie en France»<sup>79</sup>.

La conferma di come l'urgenza di formare dei sociologi da affiancare ai tecnici d'impresa fosse avvertita con urgenza veniva confermata da un articolo apparso sullo stesso numero dei precedenti, nel quale il professor Henry Levy-Bruhl<sup>80</sup> chiedeva la creazione di facoltà di scienze sociali, per lo studio sociologico del diritto.

Il primo e più evidente risultato ottenuto dallo sforzo dei pianificatori fu quello di creare una prima generazione di sociologi formati presso istituti scientifici superiori finanziati dallo stato, accomunati dal linguaggio, dalle tecniche, attivi nello sforzo di conferire alla disciplina una legittimità e una scientificità tali da potersi affermare nel panorama cristallizzato dell'accademia francese.

La cultura manageriale era penetrata in Europa seguendo diverse strade, la principale delle quali fu costituita dalle missioni negli USA: «au tournant des années 1950, le vent venu d'Amérique – le livre de James Burnham *The Managerial Revolution* paraît en français en 1947 – apporte en France le concept de “management” et amorce une modernisation dans la gestion de l'entreprise. Les cadres doivent en être la cheville ouvrière, en se formant à l'organisation et à la délégation des responsabilités. Les rapports humains s'ouvrent à la psychologie sociale. C'était déjà le cas à partir de 1948 chez Renault [...] ou dans plusieurs entreprises dirigées par des patrons qui avaient participé aux missions de productivité dans le cadre du plan Marshall»<sup>81</sup>.

I rapporti stilati per l'AFAP dai partecipanti alle missioni di produttività insistevano sul fatto di migliorare i rapporti umani per avere buone rese di produttività: «les entreprises cherchent à établir avec leur personnel des relations confiantes; c'est par la persuasion qu'elles obtiennent sa coopération; l'ouvrier ne travaillera avec le maximum d'efficacité que s'il croit en l'excellence des ordres qu'il reçoit; il a ainsi davantage le sentiment d'une participation libre au travail qu'on lui demande»<sup>82</sup>.

La sociologia del lavoro si vide così integrata nella filosofia della produttività, posta a cardine della modernizzazione. Come nel caso italiano, l'equivoco con cui i sociologi francesi si dovettero confrontare fu quello tra una sociologia del lavoro intesa come

---

<sup>79</sup> Ibidem.

<sup>80</sup> H. Levy-Bruhl, *Il faut créer des facultés des sciences sociales* in “Productivité française” n. 26, 1954, pp. 12-13.

<sup>81</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République*, cit., p. 363.

<sup>82</sup> C. Foussé, *Traits caractéristiques de la prospérité américaine. Etude présentée à Monsieur le Ministre des Affaires économiques Président du Comité National de la Productivité*, Paris, Sadep, 1953, p. 34.

ricerca e analisi e una sociologia intesa invece come scienza aziendale.

Se da parte dei tecnocrati l'interesse nei confronti della sociologia derivava dalla consapevolezza dei risultati raggiunti nel campo delle relazioni umane e industriali negli Stati Uniti, il radicamento appariva più difficile nelle università, presso le quali permaneva diffusa l'ostilità nei confronti di una scienza ritenuta marginale. L'istituzione di centri di ricerca autonomi aggirò l'ostacolo costituito da tale ostilità: «grandit en effet et prend conscience d'elle-même une couche sociale d'intellectuels technocrates qui gère de nouveaux pouvoirs, d'intellectuels techniciens qui multiplient les savoirs et leurs applications [...] cette reconnaissance progressive du rôle de la recherche et de la culture anglo-saxonne [...] doivent beaucoup en fait à l'étonnant essor des sciences sociales [...] puis la sociologie s'étale vers tous les horizons de l'activité humaine, observe banlieues et campagnes, croyances et consommation, travail et communications de masse, américanise ses méthodes et son langage, lance ses enquêteurs à l'assaut des entreprises, du Plan et des vieilles Sorbonne»<sup>83</sup>.

La Presidenza del Consiglio del resto avrebbe manifestato nel 1957 un diretto interessamento per le sorti dello sviluppo delle scienze sociali. Un rapporto sulla ricerca scientifica e il progresso tecnico, affermava infatti che l'organizzazione della vita scientifica universitaria poneva dei limiti allo sviluppo della sociologia, bloccata tra i veti incrociati degli ambienti accademici più restii nell'attribuire spazi ad una disciplina meno "nobile": «est-il admissible que la sociologie soit prisonnière de la philosophie, mais ne soit associée à aucun cours de statistique (et de statistique repensée pour elle, comme un outil propre à la sociologie) ou à l'économie?»<sup>84</sup>.

Nel programma di sviluppo previsto dal Piano le scienze umane erano equiparate alle scienze esatte, campi dagli interessi differenti, ma non in contraddizione tra loro: «sacrifier purement et simplement la recherche des secteurs littéraires serait une

---

<sup>83</sup> J.-P. Rioux, *La France de la IV<sup>e</sup> République, vol. 2 L'expansion et l'impuissance*, Paris, Éditions du Seuil, 1983, p. 327. «à la fin des années 40 et au début des années 50, les chercheurs du CES restent très isolés. Seules les réunions de "séminaires" permettaient de sortir de l'isolement. Si l'on excepte les militants du parti communiste, la plupart des chercheurs n'ont en commun que la conscience – vraie ou fausse – d'être des marginaux ou des déviants par rapport à leur milieu d'origine» in A. Drouard, *Réflexions sur une chronologie: le développement des sciences sociales en France de 1945 à la fin des années soixante*, "Revue française de sociologie", XXIII, 1982, p. 67.

<sup>84</sup> Présidence du Conseil – Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et du Progrès Technique, *La recherche scientifique et le progrès technique. Rapport au Président du Conseil des Ministres et au Commissaire Général au Plan en vue de la préparation du 3e plan de modernisation et d'équipement*, Paris, 1957, p. 121.

énorme faute»<sup>85</sup>. Tra le scienze umane, lo sviluppo della sociologia era posto in cima alle priorità, con l'esortazione a non ripetere l'errore degli USA, dove, di fronte alla crisi economica, erano stati tagliati i finanziamenti alle scienze sociali: «toutes les sciences humaines sont des “carrefours” ou, si l'on préfère, des points de vue divers sur le même ensemble de réalités sociales et humaines»<sup>86</sup>.

Il piano del resto prevedeva una priorità nel finanziamento per lo sviluppo delle scienze, che furono ritenute deficitarie e non adeguatamente sviluppate lungo tutto il decennio: «aucune “politique”, en effet, ne peut se concevoir sans un choix. Aussi bien, personne ne nie qu'il y ait des sciences humaines “sous-développées” par rapport à des disciplines mieux pourvues, qu'il y ait des activités plus urgentes et plus payantes que d'autres à l'échelle des besoins de la nation»<sup>87</sup>.

Queste lacune erano percepite tanto più gravi in quanto allo sviluppo delle scienze sociali erano associati i destini stessi della crescita economica: «il nous manque d'abord des techniciens, adaptés aux diverses tâches sociales qu'exige la structure d'un état moderne: techniciens économiques pour les grandes tâches gouvernementales, pour les industries nationales et privées; techniciens sociaux que réclament la santé publique, la sécurité sociale, l'organisation industrielle»<sup>88</sup>.

Così, nell'arco di dieci anni furono creati diversi centri di ricerca per le scienze sociali, che si sarebbero rivelate un successo per la ricerca e per la capacità di intercettare l'afflusso di studenti stranieri, tra cui non pochi italiani, che ebbero modo così di cimentarsi in ricerche e inchieste: Centre d'Etudes Sociologiques du CNRS, Laboratoire de Psychologie sociale de la Faculté de Lettres, Institut des Sciences Sociales du Travail, Institut National d'Orientation professionnelle, Laboratoire de Biométrie du CNRS, Centre d'Etudes Scientifiques de l'Home, Laboratoire de Psychologie Expérimentale et de Psychologie de l'Enfant de la II section des Hautes Etudes: «il n'y aurait pas eu de développement des sciences sociales en France si ne s'était forgée aussi bien chez les chercheurs que chez leurs interlocuteurs la conscience d'un “retard” à rattraper ou de lacunes à combler»<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> Ivi, p. 113.

<sup>86</sup> Ivi, p. 114.

<sup>87</sup> Ivi, p. 115.

<sup>88</sup> Ivi, p. 122.

<sup>89</sup> A. Drouard, *Réflexions sur une chronologie: le développement des sciences sociales en France de 1945 à la fin des années soixante*, “Revue française de sociologie”, XXIII, 1982, p. 60. «Pour les études sociologiques, va se créer juste après guerre, un premier centre de rassemblement: le Centre d'études

Il ritardo era stabilito avendo come punto di riferimento gli Stati Uniti, dove la sociologia industriale aveva conosciuto importanti sviluppi durante gli anni Trenta. Le istituzioni create contestualmente al piano di aiuti per la ricostruzione diedero un impulso decisivo alla ripresa degli studi sociali, e particolarmente attivi si dimostrarono in questo senso le grandi fondazioni: «on pense que les Américains sont en train de combler ce retard: grâce aux bourses accordées par les Fondations Ford et Rockefeller, F. Bourricaud, M. Crozier, H. Mendras, A. Touraine, J.-R. Tréanton et bien d'autres qui participent aux deux cents missions de productivité se ruent aux Etats-Unis pour y prendre la mesure de la valeur praxéologique des sciences sociales. En 1953, en occasion d'un colloque "Villes et campagnes" organisé par le CES, A. Varagnac déclare: «il faut maintenant que la sociologie devienne une science appliquée». Dans les universités, à l'instigation de Gaston Berger, sont créées en 1955/56 des Instituts des Sciences Humaines Appliquées, des Instituts d'Administration des Entreprises, des Instituts des Sciences Sociales du Travail. [...] Cependant, la classe politique prend progressivement conscience de l'apport potentiel des sciences humaines. P. Mendès France crée en juin 1954 un Secrétariat d'Etat à la Recherche scientifique et au Progrès Technique qu'il confie au chimiste H. Longchambon, également président du Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et du Progrès technique. Des chercheurs en sciences sociales sont consultés pour la préparation du III<sup>e</sup> plan (1957/61). En 1958, alors qu'expire la IV<sup>e</sup> République, on crée la DGRST (Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique) et les facultés des lettres deviennent "facultés des Lettres et des Sciences Humaines"»<sup>90</sup>.

I sociologi, anche grazie ai viaggi di studio e agli scambi culturali ebbero modo di visitare gli USA e ricevere una formazione in materia sociologica presso le università americane: «depuis la Libération, les chercheurs français sont convaincus dans leur

---

sociologiques. L'initiative en revient à Georges Gurvitch qui, dès son retour des Etats-Unis, obtient de G. Tessier, directeur du Centre national de la recherche scientifique, la création d'un centre de recherche, d'enseignement et de documentation sociologiques. Le Centre fut inauguré en mars 1946. Gurvitch avait réussi à rassembler dans son Comité de direction une équipe dont nous retrouvons les principaux membres lors de la création de la Sixième Section. Parmi eux citons: Lucien Febvre, Louis Gernet, Gabriel Le bras, Maurice Leenhardt, Henry Levy-Bruhl. L'ambition de Gurvitch semble avoir été la création d'une Section des sciences sociales de l'Ecole pratique des hautes études [...] mais la VI<sup>e</sup> Section fut constituée quelques mois plus tard sous l'égide des historiens. L'ascendant que l'un d'eux, Fernand Braudel, exerçait sur George Gurvitch, permit sans doute d'écarter sans conflit l'idée primitive de la transformation du Centre d'études sociologique en Section des sciences économiques de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes» in B. Mazon, *Aux origines de l'EHESS. Le rôle du mécénat américain*, Paris, Cerf, 1988, pp. 79-80.

<sup>90</sup> P. Avril, G. Vincent, *La IV<sup>e</sup> République*, Paris, MA Editions, 1988, pp. 165-166.

ensemble que les sciences sociales ont une nouvelle patrie: les États-Unis. L'apprentissage des techniques et des méthodes d'enquête et, par la même, du métier de sociologue et de psychologue passe désormais par un séjour aux États-Unis. C'est ainsi que dans les années cinquante, de jeunes sociologues et psychologues français partent pour les États-Unis grâce aux bourses accordées par les Fondations Ford et Rockefeller»<sup>91</sup>.

Questo non comportò un puro e semplice assorbimento della cultura americana e le radici europee giocarono un ruolo più importante di quanto si è finora ritenuto: «ce serait commettre un contresens que d'imaginer un assassinat de la culture française par l'entrée des produits américain. Des pans entiers échappent à l'américanisation, et se définissent parfois contre elle, témoignant d'une belle santé, voire d'une hégémonie culturelle, de la France [...] La France est aussi à la pointe dans plusieurs sciences humaines. *Les Annales d'histoire économique et sociale* resurgissent à la Libération sous un nouveau titre, *Annales, Économies, Sociétés, Civilisation*, sans Marc Bloch [...] mais avec son cofondateur Lucien Febvre, désormais accompagné de Fernand Braudel, Georges Friedmann ou Charles Morazé»<sup>92</sup>.

A dimostrazione di quanto sostenuto, basti pensare come la staffetta di finanziamenti egualmente ripartiti tra la fondazione Rockefeller e la fondazione Ford portarono alla costituzione, da una costola dell'Ecole Pratique des Hautes Etudes<sup>93</sup>, di una delle

---

<sup>91</sup> A. Drouard, *Réflexions sur une chronologie: le développement des sciences sociales en France de 1945 à la fin des années soixante*, "Revue française de sociologie", XXIII, 1982, p. 62. «Au seuil des années 1950, largement dévalorisée aux yeux des intellectuels en vogue (marxistes, existentialistes ou personnalistes), la sociologie bénéficie d'incitations étatiques directement liées à des préoccupations planificatrices. Elle reçoit également le soutien d'institutions internationales comme l'Unesco, d'entreprises et fondations (Ford, Rockefeller, Kodak) qui stimulent et favorisent une nouvelle pépinière de chercheurs» M. Lallement, *Histoire des idées sociologiques de Parsons aux contemporaines*, Paris, Nathan, 1993, p. 42.

<sup>92</sup> P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République*, cit., p. 264. «Mais l'influence de la sociologie américaine ne donne pas pour autant lieu à une copie pure et simple, les études des sociologues français sur les milieux urbains, les syndicats, mais aussi et surtout la classe ouvrière, témoignant d'une approche spécifique» in L. Tournès, *L'américanisation de la culture française ou la rencontre d'un modèle culturel conquérant et d'un pays au seuil de la modernité*, "Historiens et géographes", n. 358, 1997, p. 71.

<sup>93</sup> «Le troisième axe de la recherche, à côté de l'histoire et de l'économie était la sociologie. Mais il ne fut pas créé avant 1958 de centres de recherches sociologiques propre à la VI<sup>e</sup> Section. La raison en était les liens privilégiés qu'elle entretenait avec le Centre d'études sociologiques, laboratoire du CNRS, créé sur l'initiative de Georges Gurvitch en mars 1946. Le Centre d'études sociologiques aurait pu être un concurrent ou un rival direct de la Sixième Section [...] Les enquêtes sociologiques mises en chantier par la Sixième Section furent donc au début menées conjointement avec le Centre d'études sociologiques» in B. Mazon, *Aux origines de l'EHESS*, cit., p. 109. La prima e più esaustiva ricostruzione della vicenda della VI Section dell'EPHE si trova in G. Gemelli, *La VI Sezione dell'"Ecole Pratique des Hautes Etudes" e l'unificazione delle scienze economico-sociali in Francia* in F. Braudel, *I tempi della storia. Economia, società, civiltà*, Bari, Dedalo, 1986. Come sottolineato da G. Gemelli, Braudel, a cui si deve la fondazione della VI Section dell'EPHE, era mosso dalla relaborazione delle scienze sociali americane per declinarle nel contesto francese: «uno dei suoi obiettivi privilegiati nel tornante degli anni Sessanta è stato quello di fornire una base istituzionale all'incontro tra storici ed economisti, in quanto egli individuava nell'integrazione tra analisi economica e scienze umane la peculiarità del contributo francese allo



principali sedi per gli studi umanistici europei, la Maison des Sciences de l'Homme di Parigi: «le plan d'organisation de la section était en effet fort et simple: au sein des quatrième et cinquième sections de l'Ecole pratique des hautes études se trouvaient directeurs d'études qui pouvaient parfaitement constituer le noyau d'une équipe des enseignants des sciences sociales et humaines [...] A cette équipe, il était nécessaire d'ajouter trois ou quatre directions d'études, l'une financée par le gouvernement et les autres, pendant une période de trois ans par la Fondation Rockefeller»<sup>94</sup>.

Accanto a questi istituti, a testimonianza di come la complessità delle scienze sociali venne favorita, piuttosto che ridotta, a Parigi fu costituito anche un centro nazionale per lo studio delle relazioni umane, con finalità dunque molto più legate all'Organizzazione Scientifica del Lavoro: «on doit considérer comme un phénomène positif l'intérêt que les milieux industriels et administratifs ont commencé à prendre, depuis quelques années, aux sciences humains appliquées. Cet intérêt nouveau semble avoir déjà créé des besoins. On assiste à une floraison de cabinets d'organisation, de conseillers psychologiques, de spécialistes de la formation; les sessions et les stages de "relations humaines" se multiplient»<sup>95</sup>.

Nella ricostruzione del quadro dello sviluppo della sociologia del lavoro in Francia, un particolare non poco rilevante è dato dal fatto che a Parigi aveva sede un organismo internazionale come l'UNESCO, direttamente impegnato nella diffusione e nello sviluppo di una cultura delle scienze sociali. Come si nota anche dalle pubblicazioni curate dall'organismo, era suo compito quello di riunire e costituire una rete delle diverse associazioni nazionali delle scienze sociali; l'UNESCO «d'une part, elle a fait appel, dès ses origines, à des spécialistes de sciences sociales pour l'élaboration de ses programmes de recherche; d'autre part, elle a suscité une demande de recherche en sciences sociales en lançant des enquêtes et des études sur des thèmes précis»<sup>96</sup>.

La presenza a Parigi dell'UNESCO contribuiva così a completare il quadro delle istituzioni preposte allo sviluppo della sociologia: internazionale per eccellenza, l'Organizzazione contribuì al mantenimento di contatti tra la Francia e le Associazioni

---

sviluppo della scienza applicata, divenuta paradigma dominante negli anni delle politiche della pianificazione, rispetto al tecnicismo della cultura d'oltre Oceano» in G. Gemelli, *Un incontro mancato. Braudel e le scienze sociali in Italia* in "Il Mulino" n. 3, 1987, p. 427.

<sup>94</sup> B. Mazon, *Aux origines de l'EHESS*, cit., p. 86.

<sup>95</sup> Présidence du Conseil – Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et du Progrès Technique, *La recherche scientifique et le progrès technique*, cit., p. 126.

<sup>96</sup> A. Drouard, *Réflexions sur une chronologie*, cit., p. 58.

di Sociologi del resto d'Europa. Per avere un quadro del raggio di azione dell'UNESCO è sufficiente considerare la pubblicazione *Rapports et documents en sciences sociales*. Sul numero 3 del 1955 era riportato un repertorio dei centri di ricerca. Quello francese raccoglieva sociologia e psicologia sociale ed annoverava fra i suoi membri: Davy, Fraisse, Friedmann, Gurvitch, Heuyer, Lagache, Lévy-Bruhl, Meyerson, Souriau, Wallon, Zazzo.

Parlando invece dell'Association internationale de sociologie sul numero 5 del 1955 era specificato che tale organismo con sede ad Oslo raccoglieva al suo interno differenti comitati scientifici, di cui per la Francia il Centres d'études sociologiques, l'Institut français de sociologie, l'Institut national d'études démographiques Economie et humanisme e, per l'Italia, la Società italiana di sociologia di Roma, il Comitato italiano per lo studio della popolazione e il Comitato italiano per lo studio del reddito e della ricchezza.

Sul n. 7 del 1955 venivano citate le principali fondazioni operanti nella diffusione delle scienze sociali. In Francia il Centre internationale de Syntése, la Fondation nationale des Sciences Politiques, la Fondation Singer-Polignac, la Fondation Thiers, il Musée social; in Italia la Biblioteca Feltrinelli, la Fondazione Giorgio Cini, la Fondazione Primoli, Centro sociale, la Fondazione per lo sviluppo dell'industria del mezzogiorno, la Società umanitaria.

Nel 1953 fu patrocinato dall'UNESCO inoltre, il primo convegno nazionale dei sociologi in Francia, *Villes et campagnes*, titolo che ricorda *Città e campagna*, il primo congresso italiano delle scienze sociali del 1958<sup>97</sup>.

In apertura del congresso, uno dei massimi esponenti della sociologia del lavoro francese, Georges Friedmann affermava: «il ne s'agissait pas, dans l'esprit des organisateurs de ces colloques, d'épuiser un sujet [...] mais d'en cerner les problèmes les plus actuels, de donner à des chercheurs venus des horizons variés des sciences humaines l'occasion de confronter leurs vues sur des thèmes auxquels tues sont intéressés, d'éclairer des travaux en chantier [...] de servir une indispensable et libre coopération des disciplines dont la sociologie, longtemps suspectée d'impérialisme, n'est pas la dernière à proclamer la nécessité et à montrer la voie»<sup>98</sup>.

Un ulteriore ambito di intervento dell'UNESCO – oggetto di recente di diverse rivisitazioni sia in ambito storico che letterario - fu quello di promuovere il Congresso

---

<sup>97</sup> Associazione italiana di scienze sociali, *Città e campagna*, Bologna, Il Mulino, 1958.

<sup>98</sup> G Friedmann (dir.), *Villes et campagnes. Civilisation urbaine et civilisation rurale en France*, Paris, Colin, 1953, p. XV.

per la cultura libera, organismo nato a Berlino nel 1950 e che vantava come membri direttivi Ignazio Silone, David Rousset, Arthur Koestler, Irwing Brown e Carlo Schmid e che si occupava del sostegno agli scrittori e uomini di cultura vessati dai regimi dittatoriali d'oltrecortina e Spagna. In un secondo momento il Congresso si sarebbe impegnato nella diffusione e propaganda della cultura americana.

Nel 1955 si tenne a Milano un incontro internazionale al quale parteciparono Olivetti e la redazione del Mercurio di Milano. Per quanto riguarda la Francia venne proposto come ospite Georges Friedmann per il suo impegno anticomunista di *L'heure du choix*<sup>99</sup>. Come fa notare il resoconto di Grémion, gli interventi inerenti la sociologia erano volti ad affermare una tendenza ben precisa degli studi della disciplina che avrebbero dovuto collocarsi più marcatamente in una funzione di rinnovamento analitico che avrebbe permesso di smarcarsi da una visione marxista della società: «Galbraith invitait les intellectuels à se dégager de la foi sociale au profit de la science sociale. Dans ce passage, la sociologie devait tenir une place de choix, et les deux sociologues de l'université de Columbia présents, Seymour Martin Lipset et Daniel Bell, s'employaient à travailler au renouvellement des analyses. Lipset développe une approche révisionniste de la classe ouvrière qui attaque de front les dogmes des intellectuels progressistes: la classe ouvrière, explique-t-il, ne peut plus être considérée en soi comme une force de liberté [...] La communication de Daniel Bell représente une autre forme de révisionnisme sociologique, qui s'emploie à montrer que les vieilles notions de "société de masse" et de "capitalisme" (issues des convulsions des années 30) ne sont plus pertinentes pour penser la société contemporaine»<sup>100</sup>.

Il Congresso fu un importante tramite tra la cultura americana e quella europea. Come ricorda Michel Crozier, autore di *Petits fonctionnaires au travail* e *Le phénomène bureaucratique (Il fenomeno burocratico)*<sup>101</sup>, ad assicurargli la partecipazione ad un viaggio di studio negli USA fu lo stesso Bell, intellettuale che gli avrebbe sempre ricordato lo spirito americano del New Deal: «il ne se contentai pas d'être un lien entre l'Amérique et l'Europe, il était aussi un lien entre un passé trotskiste, qu'il ne reniait

---

<sup>99</sup> C. Aveline et al., *L'heure du choix*, Paris, Les Editions de Minuit, 1947.

<sup>100</sup> P. Grémion, *Intelligence de l'anticommunisme. Le Congrès pour la liberté de la culture à Paris 1950-1975*, Paris, Fayard, 1995, pp. 218-219.

<sup>101</sup> M Crozier, *Petits fonctionnaires au travail: compte rendu d'une enquête sociologique effectuée dans une grande administration publique parisienne*, Paris, CNRS, 1955; *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil, 1963 trad. *Il fenomeno burocratico*, Milano Etas Kompass, 1969;

pas, et l'aventure du monde moderne [...] il m'apprit, sostiene Crozier, pendant ces années, à me déshexagonaliser, non seulement par le maintien d'un dialogue avec l'Amérique, mais aussi par la participation à une Europe internationale plus ouverte que nous au dialogue»<sup>102</sup>. Anche in questo caso, l'influenza degli USA sul piano formativo, e nonostante il condizionamento di Bell, portarono Crozier ad un'elaborazione originale e assolutamente coerente con la tradizione europea.

### **L'Institut des Sciences Sociales du Travail (ISST)**

Nel 1946, l'ufficio della Presidenza del Consiglio inviava al CGP una direttiva che indicava tra gli obiettivi del piano di ricostruzione la ferma volontà di modernizzare la struttura industriale non solo sul piano tecnico, ma anche su quello delle pratiche di produzione: «la France [...] pour retrouver sa place dans le monde où les techniques ont rapidement évolué, elle doit transformer les conditions de sa production [...] cette productivité dépend elle-même de l'instrument mécanique dont dispose le travailleur, et de l'organisation de la production»<sup>103</sup>.

La ricostruzione materiale aveva bisogno di tempo, mentre per l'introduzione di nuove forme di produzione, si sarebbe dovuto intervenire a livello formativo: «il faudra une volonté ferme des Pouvoir Publics et un effort considérable d'information pour faire comprendre à la Nation que le mal essentiel dont souffre l'économie française est le caractère archaïque d'une grande partie de notre équipement et de nos méthodes de production»<sup>104</sup>.

Il CGP avrebbe dovuto controllare lo sviluppo dei centri di ricerca, finanziare la ricerca sociologica, supervisionare la diffusione delle pratiche produttiviste<sup>105</sup>.

Il CGP francese decise di investire sulla formazione sociologica, anche per quanto

---

<sup>102</sup> M. Crozier, *Ma belle époque*, Paris, Fayard, 2002, pp. 76-77.

<sup>103</sup> AN, 80 AJ.13, Instructions envoyées par M. le président du Gouvernement provisoire de la République à M. le Commissaire général du plan, après décision du conseil des ministres, 10/1/46.

<sup>104</sup> Ibidem.

<sup>105</sup> Nel 1951 una commissione creata dal CNP francese sulla cooperazione nell'impresa parlava della sociologia come disciplina fondamentale nella comprensione dell'azienda: «par "Facteurs sociologiques", qui constituent l'objet de l'activité du groupe de M. Bapaume, il faut entendre la stabilité et l'étude de l'emploi, la sécurité de l'avenir, le plein emploi du personnel à l'intérieur de l'entreprise. Ces problèmes sont étudiés par M. Bapaume lui-même au sein de la Commission qu'il préside. Aussi le Groupe n. 5 est-il un groupe de liaison qui se propose d'examiner ces mêmes problèmes afin de déterminer comment il pourraient concourir à la réalisation de la coopération recherchée par notre commission» AN, 81 AJ.179, Rapport sur l'état actuel des travaux de la commission "productivité et coopération du personnel des entreprises" du Comité National de la Productivité, pp. 3-4.

riguarda la formazione dei capi: «comme le rythme de la vie sous toutes ses formes, exige de tout homme et a fortiori du Cadre de posséder du “caractère”, il semble que nous pourrions poser des lors comment doit être conçue la formation, pour lui permettre d’atteindre ce triple but: - développer la personnalité, - améliorer les relations humaines, - accroître les connaissances techniques»<sup>106</sup>.

Il capo, oltre a possedere caratteristiche di prestanza fisica, carisma, capacità di relazionarsi - «il faut d’abord apprendre à connaître les hommes et il nous paraît intéressant, au stade de la formation, d’inculquer certaines notions de psychologie appliquée, tennant compte de la vie des milieux industriels auxquels se destinent le futur Technicien ou le futur Cadre»<sup>107</sup> - avrebbe dovuto ricevere una solida formazione sociologica che gli avrebbe permesso di meglio comprendere le reazioni: «l’étude des phénomènes sociaux n’est pas du domaine, par contre la connaissance des lois de sociologie est indispensable pour un bon travail d’organisation générale d’une entreprise»<sup>108</sup>.

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, nella prima metà degli anni Cinquanta ricorreva la preoccupazione negli ambienti scientifici e culturali francesi del ritardo in cui la Francia si trovava per quanto riguarda lo sviluppo delle scienze sociali: «la médecine, la psychologie, et toutes les sciences sociales, doivent élargir la portée de leurs observations, et s’intéresser aux personnes et aux groupes, plutôt qu’à un aspect de la personne ou à une fonction d’un groupe. Il existe un rapport entre les satisfactions d’ordre collectif et le rendement professionnel; il n’est pas indifférent pour les dirigeants des entreprises de connaître les termes de ce rapport; de même, le sens de la communauté ne fait pas disparaître les conflits: il en rend simplement plus explicables l’évolution et la solution. Ainsi, l’étude intégrale des organismes, des individus et des groupes doit-elle se substituer aux études partielles ou limitées»<sup>109</sup>.

Veniva lamentato soprattutto un ritardo per quanto riguarda la ricerca sul campo, fondamentale stando alle più recenti teorie americane. Le poche inchieste disponibili erano quelle realizzate dalla CEGOS-UNESCO sulle *Notions de progrès technique et intégration sociale* del 1951-53 e quelle del CES di Friedmann e per avere dei dati reali

---

<sup>106</sup> AN, 80 AJ.50, Présidence du Conseil – Commissariat Général au plan – Commission de la Main-d’Oeuvre – Sous-Commission Orientation, Formation, Reclassement, Problemes de la formation, du perfectionnement et du placement des techniciens et des cadres.

<sup>107</sup> Ibidem.

<sup>108</sup> AN, 80 AJ.77, L’amélioration des méthodes de travail en France.

<sup>109</sup> AN, 81 AJ.182, Commissariat général à la productivité-P. Bacon, Projet relatif à l’Institut des Sciences Sociales du Travail, 26 juillet 1954.

si doveva ricorrere ad esperienze anglosassoni. Le ricerche necessitavano di cospicui finanziamenti e fu lo stato a farsi carico dei costi del rilancio degli studi sociologici: «l'objet du présent programme consiste à suppléer à cette insuffisance et à essayer de mettre à la disposition de nos chercheurs, de nos chefs d'entreprises et de nos dirigeants syndicaux l'instrument dont ils ont besoin pour comprendre et interpréter le sens et la portée du travail humain dans la société et l'économie française actuelles»<sup>110</sup>.

In questo panorama, l'ISST, creato nel 1951 e che si era occupato soprattutto della formazione professionale nel settore pubblico avrebbe dovuto rafforzare tale vocazione alla diffusione, ampliando il raggio di azione con maggiori rapporti con le centrali sindacali e padronali rafforzando la propria base scientifica intraprendendo nuove ricerche: «la formation de ces chercheurs pourra être entreprise soit sur le plan national grâce au Centre d'Etudes Sociologiques, soit grâce à des échanges internationaux avec les Etats-Unis ou l'Angleterre en particulier»<sup>111</sup>.

Per recuperare il ritardo era fondamentale la sinergia con il maggior numero di soggetti possibile: «il est indispensable, dans ces conditions, que leur gestion soit confiée à un organisme non seulement possédant les moyens intellectuels et financiers, mais aussi bénéficiant d'une large audience parmi tous les milieux publics, universitaires et privés, que ces derniers représentent la direction des entreprises ou les organisation syndicales»<sup>112</sup>.

Lo stato, in un primo momento finanziatore unico, si sarebbe impegnato ma con la prospettiva di un successivo subentro di capitali privati: «il s'agit de toutes manières de suppléer temporairement au secteur privé, qui apporterait une contribution de plus en plus large au financement des travaux de recherche de l'Institut. Il est possible d'envisager [...] étant donné le caractère payant de ces études, une quasi commercialisation des activités de l'Institut»<sup>113</sup>.

Michel Crozier ricorda come nel piano Marshall fosse presente una clausola che destinava una piccola parte dei fondi alla ricerca sociale e fu l'ISST, grazie al suo presidente Olga Raffalovitch, ad assicurarseli. Con quei fondi venne realizzata l'inchiesta sui lavoratori dei tabacchifici: «du côté universitaires, on considèrait qu'il s'agissait d'une tâche relevant de la collaboration de classes, et fort ingrate de surcroît. Mais Olga Raffalovitch, elle, croyait là la

---

<sup>110</sup> Ibidem.

<sup>111</sup> Ibidem.

<sup>112</sup> Ibidem.

<sup>113</sup> Ibidem.

possibilité de lancer son institut grâce à l'argent de la Productivité»<sup>114</sup>.

La richiesta di fondi da utilizzare per bandire delle borse di studio era motivata dal fatto che una formazione in campo metodologico sarebbe stata possibile solo attraverso l'invio all'estero dei ricercatori francesi: «il est souhaitable qu'un ou deux chercheurs français puissent chaque année s'initier aux méthodes de travail pratiquées dans un institut étranger et dès à présent l'on se trouve en présence d'une offre formelle qui a été faite par l'Institut de Liverpool pour deux chercheurs français [...] par mesure de réciprocité, il serait opportun d'attirer en France des chercheurs étrangers»<sup>115</sup>.

Tra i filoni di inchiesta proposti all'ISST figuravano gli aspetti psicologici del salario; il tentativo di elaborazione di una diagnostica sociale in un'impresa «par de nombreux entretiens avec les ouvriers de l'entreprise, on s'efforce de déterminer les causes de mécontentement possible, de prévenir les conflits virtuels, de dégager la structure informelle de l'entreprise, distincte de l'organisation formelle. Un tel diagnostic [...] permet à la direction de prendre les mesures qui remédieront à un malaise qui n'étaient jusque là qu'obscurément ressenti; on favorise ainsi une meilleure intégration du travail à l'entreprise»<sup>116</sup>; uno studio sulla funzione del caposquadra in un'industria francese; lo studio del flusso di informazioni in un'organizzazione industriale; il grado di adattamento dell'individuo al suo lavoro: «aussi bien, pour prendre un exemple emprunté aux recherches de l'ISST, l'analyse des attitudes des ouvriers à l'égard d'un changement technique survenu dans une entreprise impose l'examen des incidences humaines de ce changement (sur le volume et la structure de la main-d'oeuvre, les qualifications, les conditions de travail...); mais elle requiert aussi la perception de ce changement: changements techniques antérieurs, conflits du travail, bref, que l'on connaisse le contexte de relations industrielles dans le quel s'inscrit l'événement»<sup>117</sup>.

L'ISST proponeva un piano di intervento a lungo termine, ritenendo la funzione dell'inchiesta sociologica come uno strumento in grado di fornire dati utili alla comprensione globale dei processi sociali, con un impegno economico i cui risultati non sarebbero stati immediatamente riscontrabili: «la section "Recherches" ne procède pas à des enquêtes en vue de régler un problème précis d'entreprise et de provoquer un changement immédiat; son travail est essentiellement scientifique; les changements qu'il

---

<sup>114</sup> M. Crozier, *Ma belle époque*, Paris, Fayard, 2002, p. 107.

<sup>115</sup> AN, 81 AJ.182, ISST, Subvention demandée sur le Fonds National de la Productivité, p. 7.

<sup>116</sup> AN, 81 AJ.182, ISST, Subvention demandée sur le Fonds National de la Productivité, Annexe I, p. 2.

<sup>117</sup> Ibidem.

visé sont à long terme; on espère qu'ils résulteront de la prise de conscience que ne peut manquer de susciter chez des industriels, des administrateurs, des syndicalistes... une connaissance plus rationnelle de problèmes très souvent ressentis affectivement»<sup>118</sup>.

La richiesta di finanziamento per l'ISST era motivata dal valore di un istituto capace non solo di condurre delle ricerche, ma anche di «promouvoir et d'organiser des études et des recherches sur les aspects humains du travail et [...] de dispenser un enseignement portant sur ces problèmes»<sup>119</sup>.

Accanto a ciò vi era il valore formativo di nuovi ricercatori, fondamentali in un momento di espansione della richiesta di inchieste: «indépendamment de leur valeur propre, elles ont permis à l'Institut de constituer une équipe cohérente et de contribuer ainsi à la formation des chercheurs en Sciences Humaines»<sup>120</sup>. Ricercatori ai quali si sarebbe dovuta garantire la sicurezza economica: «travailler dans des conditions précaires, tant en ce qui concerne les rémunérations que les positions administratives, il se trouve soumis à de nombreux éléments de désagrégation»<sup>121</sup>.

Il ministero riconosceva il valore dell'ISST e si impegna a mantenere la collaborazione economica iniziata nel 1954 proseguendo nel finanziamento di attività «utilisées en vue d'enseignements portant sur les problèmes nouveaux du travail (notamment cours professés à l'E.N.A. et au centre d'administration des entreprises de la Faculté de Droit de Paris) opérées sous forme de colloques, qui ont réuni des participants appartenant aux milieux les plus divers (journées d'information organisées par l'I.S.S.T. en janvier 1957 [...])»<sup>122</sup>.

Il lavoro dell'ISST veniva giudicato in sostanza eccellente. Innanzitutto perché aveva dimostrato la capacità di avere un'etica precisa per la ricerca: «l'Institut a mis au point de méthodes d'introduction de la recherche dans les entreprises, qui reflètent non seulement des exigences techniques, mais une certaine éthique de la recherche. C'est ainsi que les contacts d'information préalables avec les organisations professionnelles ou les réunions d'information destinées au comité d'entreprise, qui marquent le début d'une recherche dans une "organisation" sont nécessaires pour éviter des confusions au sujet des chercheurs et de la recherche [...] mais ils entraînent aussi

---

<sup>118</sup> Ibidem.

<sup>119</sup> AN, 81 AJ.195, Avis du Service de "Formation".

<sup>120</sup> Ibidem.

<sup>121</sup> Ibidem.

<sup>122</sup> AN, 81 AJ.195, Le Ministre du Travail et de la Sécurité sociale à Monsieur le Commissaire Général à la Productivité, Renouvellement de la subvention accordée en 1954 à l'Institut des Sciences Sociales di Travail, 14 avril 1958.



un des principes de l'Institut, selon lequel aucune recherche n'aura lieu dans une entreprise sans l'accord de toutes les parties intéressées»<sup>123</sup>. In secondo luogo per la forte propensione alla divulgazione e alla pubblicazione dei risultati prodotti: «une autre règle à laquelle l'Institut est attaché et qui témoigne également de sa volonté d'objectivité est que ses travaux doivent donner lieu à des publications et que ces publications sont accessibles à tous»<sup>124</sup>.

Oltre ai corsi presso istituti quali la Facoltà di Legge, il CNAM, e l'ENA, l'ISST si occupò anche di tenere corsi di scambio culturale come le giornate di informazione “Ricerca sociale nell'industria” e “Psicosociologia applicata ai problemi del lavoro”.

I quattro filoni di ricerca (incidenze umane dei cambiamenti tecnici, funzioni umane delle organizzazioni, aspetti psicosociologici delle relazioni di lavoro, problemi sociali propri di certe categorie) conducevano, nella visione dei responsabili della ricerca, ad una continuità progettuale di ampio respiro: «une seule étude ne permet guère le plus souvent que d'élaborer une hypothèse, que seuls des travaux ultérieurs peuvent vérifier. Cette exigence de continuité ne doit évidemment pas être entendue de façon rigide; il ne s'agit pas de répéter des recherches dans des endroits différents; c'est beaucoup plus d'une continuité d'inspiration dont il s'agit, qui s'accommode d'une certaine souplesse dans le formulation même du travail à accomplir»<sup>125</sup>.

Infine veniva auspicato per l'Istituto, la possibilità di operare in autonomia, con una serie di seminari formativi autonomi: «l'I.S.S.T. doit, dans l'avenir, et tout en veillant à préserver son objectivité e son indépendance, être à même de répondre aux demandes valables qui peuvent lui être faites dans ce domaine des échanges à fins de formation par des organismes professionnels ou d'organiser, au besoin, ses sessions propres»<sup>126</sup>.

Il CGP, constatando la difficoltà di imporre al mondo accademico l'istituzione di corsi di laurea in sociologia, intraprese la strada dei finanziamenti ad istituti autonomi per la formazione di personale tecnico, professionale e sindacale nel campo delle scienze sociali. I due maggiori sindacati partecipanti ai progetti dell'AFAP, Confederation Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC) e Force Ouvrière (CGT-FO), furono impegnati in prima fila nella creazione di tali centri studio e appuntamenti seminariali.

I sindacati crearono un istituto di scienze sociali a Bordeaux per la formazione dei

---

<sup>123</sup> Ivi, p. 3.

<sup>124</sup> Ibidem.

<sup>125</sup> Ivi, p. 5.

<sup>126</sup> Ibidem.

propri quadri: «un système d'enseignement efficace doit se modeler sur la Société à laquelle il est destiné, et tenir compte des facteurs qui en conditionnent l'existence et la prospérité. Il doit, par ailleurs, garder un étroit contact avec la recherche scientifique et technique dont la priorité est évidente pour l'avenir du pays»<sup>127</sup>. Le scienze sociali erano viste come la base su cui fondare la preparazione tecnica dei sindacalisti: «si, au lieu de préparer notre jeunesse à la vie qui sera effectivement la sienne, nous continuons à lui donner une formation répondant à une conception périmée de la société, nous exposerons ces jeunes gens à de redoutables tensions, d'ordre psychologique, sociologique, économique et politique. Il est donc indispensable de procéder à une adaptation permanente de notre enseignement aux besoins nouveaux de notre société [...] non seulement en matière technique, mais surtout dans le domaine des relations humaines et des sciences sociales»<sup>128</sup>.

A differenza dell'ISST l'istituto si sarebbe caratterizzato per la vocazione alla sinergia con diverse università e per l'apertura internazionale: «il ne se bornera pas, comme le fait l'I.S.S.T., à l'étude des seules problèmes de sociologie industrielle posés par l'organisation moderne de la production. Il a une vocation plus générale et un champ d'action plus étendu»<sup>129</sup>.

Docenti da 17 diversi atenei francesi avrebbero collaborato in un istituto che nasceva col proposito di colmare il divario esistente tra lo sviluppo della sociologia in Francia e nei paesi più industrializzati: «il est indispensable en effet, de réaliser en France, pour les Sciences Humaines appliquées ce que l'UNESCO cherche à réaliser pour les sciences sociales dans le monde»<sup>130</sup>.

Per la particolare situazione francese, era auspicato uno studio di sociologia culturale finalizzato all'integrazione industriale dei Territori d'oltremare: «il importe donc de faire reconnaître, par un enseignement approprié, qu'à côté des aspects comptables et techniques, il faut retenir aussi les aspects psychologiques et culturels. Les travaux actuels de sociologie culturelle, l'approche interdisciplinaire utilisée dans les études en cours sur les conditions d'équilibre des motivations de groupe, rendent dès maintenant possible un enseignement pratique sur le plan des sciences humaines; la

---

<sup>127</sup> AN, 81 AJ.185, Secrétariat d'Etat aux Affaires Economiques, Projet relatif à la création d'un Institut des Sciences Humaines Appliquées, 18 juillet 1955, p. 3.

<sup>128</sup> Ibidem.

<sup>129</sup> Ivi, p. 4.

<sup>130</sup> Ivi, p. 5.

pénétration de la civilisation industrielle et les progrès techniques et matériels dans des sociétés de type stable en font une nécessité»<sup>131</sup>.

Nel 1960 la CFTC chiedeva un finanziamento per la formazione sindacale superiore per dirigenti: corsi di economia, direzione d'impresa, psicologia sociale e industriale, inglese. Il corso si sarebbe articolato tra l'Institut des Sciences Sociales du Travail e il Conservatoire National des Arts et Métiers sotto la direzione di Jean Fourastié per la parte economica e Reynaud, successore di Friedmann per storia e sociologia del lavoro. Poi ancora tra Strasburgo e Bierville oltre che al CIERP. «depuis longtemps déjà, la CFTC se préoccupe de la formation à la fois supérieure et spécialisée de quelques uns de ses membres en vue de renforcer l'équipement technique de ses différentes organisations. En effet, un nombre croissant de problèmes impose des solutions faisant appel à des connaissances de plus en plus étendues dans les domaines de l'Economie, de la Sociologie et du Droit»<sup>132</sup>.

I partecipanti al progetto formativo della CFTC erano invitati a partecipare ad una sessione di ricerca presso l'ISST: «il serait souhaitable que les futurs experts prennent connaissance avec beaucoup de soins des divers travaux publiés déjà par l'I.S.S.T., essayent à partir de cette lecture d'analyser pour chaque recherche particulière, quel peut être l'apport de la recherche à l'action syndicale. Parallèlement, il serait sans doute utile que les intéressés suivant une recherche en cours à l'I.S.S.T., ou bien, sous la direction de chercheurs de l'I.S.S.T., mènent une étude personnelle»<sup>133</sup>.

Parimenti, anche FO richiese delle sovvenzioni per una scuola di sindacalisti, stipulando con l'ISST un accordo per la formazione professionale degli istruttori: «réciproquement, l'aide que les organisations syndicales pourront apporter à l'Institut sera d'une très grande valeur. La connaissance des réactions et de la psychologie ouvrières que possèdent les syndicats peut aider grandement l'Institut dans ses travaux. Celui-ci a d'ailleurs inscrit dans son programme la tenue de colloque entre chercheurs et ouvriers afin de conserver un contact permanent avec la réalité industrielle et sociale»<sup>134</sup>.

Lo scambio e le discussioni con i sindacalisti avrebbero permesso all'ISST di dare maggiore completezza agli studi sul campo e gli avrebbero garantito un riconoscimento scientifico necessario per continuare la collaborazione con il CGP: «grâce au

---

<sup>131</sup> Ivi, p. 9.

<sup>132</sup> AN, 81 AJ.201, CFTC, Demande de subvention en vue de la formation d'experts syndicaux.

<sup>133</sup> Ibidem.

<sup>134</sup> AN, 81 AJ.182, Formation et perfectionnement de militants syndicaux, 30 juillet 1954, pp. 7-8.

développement des activités de l'Institut des Sciences Sociales du Travail, une certaine formation technique commune pourra, en accord avec les organisations syndicales intéressées, être dispensée à des militants de divers milieux [...] et d'autre part un complément intéressant de formation résultera de la participation d'éléments syndicaux aux séminaires et colloques où seront discutés les résultats des recherches entreprises par la section spéciale de l'Institut conformément au programme d'action»<sup>135</sup>.

Una delle inchieste più importanti tra quelle commissionate dall'Agenzia europea per la produttività agli istituti di ricerca sociale europei fu il progetto 164, che si proponeva di studiare gli atteggiamenti dei lavoratori di impianti siderurgici di fronte all'introduzione di innovazioni tecnologiche. Abbiamo già analizzato l'inchiesta nel primo capitolo, ma è interessante confrontare il lavoro dell'Istituto di psicologia della Cattolica di Milano con quello del referente per la Francia, l'Institut des Sciences Sociales du Travail di Parigi. Riguardo allo svolgimento di tale progetto da parte dell'ISST il rapporto della presidenza del consiglio diceva: «le rapport final (décembre 1957) constitue une synthèse des observations qui ont pu être faites avant et après le changement, et a été jugé par les représentants des milieux professionnels comme un des travaux de sociologie industrielle les plus intéressants qui aient été effectués en France»<sup>136</sup>.

L'inchiesta italiana si svolse nello stabilimento per la produzione di tubi in acciaio della Dalmine<sup>137</sup> di Dalmine (Bg), scelto per la sua importanza, la sua storia e per un più facile accesso allo stabilimento: i ricercatori sottolineavano l'interrelazione tra la maggiore apertura dei managers nei confronti delle scienze sociali e l'appartenenza della Dalmine al gruppo Finsider-Iri. Come si può desumere dalla relazione finale stilata dai ricercatori L. Ancona<sup>138</sup>, G. Iacono e A. Quadrio Aristarchi<sup>139</sup>, la ricerca si

---

<sup>135</sup> AN, 81 AJ.182, Le Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale à M. le Commissaire Général à la Productivité, Demandes de subventions sur le Fond National de la Productivité, présentées par la C.F.T.C. Et la C.G.T.F.O. Pour la formation technique et humaine de militants dans les entreprises, 27 juillet 1954.

<sup>136</sup> AN, 81 AJ.195, Le Ministre du Travail et de la Sécurité sociale à Monsieur le Commissaire Général à la Productivité, Renouvellement de la subvention accordée en 1954 à l'Institut des Sciences Sociales du Travail, 14 avril 1958 – Annexe I, p. 1

<sup>137</sup> Archivio dell'European Productivity Agency (d'ora in poi Epa), cart. 1083, Projet AEP n. 164 - Recherche en sociologie industrielle - "Attitudes des travailleurs à l'égard des changements technologiques dans l'industrie de l'acier". Dai documenti risulta cancellato il nome dello stabilimento, ma le caratteristiche descritte nella parte introduttiva riconducono alla Dalmine Tubi; inoltre una svista nelle cancellature lascia trasparire il nome del comune di Dalmine (BG). Per quanto riguarda la Dalmine si veda F. Ricciardi, 2006 e G. Pedrocco, 2006.

<sup>138</sup> Leonardo Ancona, specializzatosi in malattie nervose e mentali nel 1946, ottenne nel 1951 l'incarico di assistente ordinario in Psicologia presso l'Università Cattolica. Divenuto ordinario, nel 1961 ricoprì la cattedra di Psicologia che era stata del suo maestro Agostino Gemelli.

<sup>139</sup> Assunto Quadrio Aristarchi si laureò in Medicina e Chirurgia presso l'Università degli Studi di Milano. Specializzatosi in Psicologia del lavoro divenne assistente di Padre Agostino Gemelli presso

sviluppo su un arco di tempo molto lungo, più di due anni. L'inchiesta francese aveva per oggetto una grande acciaieria con 5000 dipendenti, situata in un'area mono-industriale del nord del paese<sup>140</sup>. I ricercatori francesi vissero per otto mesi nella fabbrica, per comprenderne ritmi e il funzionamento di tutto il ciclo produttivo, soprattutto nella prima fase di acclimatamento: «the researchers next familiarised themselves with the work of the rolling-mill observing the different production processes, jobs, day-, night- and Sunday-shifts»<sup>141</sup>.

Nel caso francese la sicurezza del posto di lavoro era garantita e l'impresa si faceva carico della gran parte degli alloggi per gli operai: «The mill makes it a policy to do not firing and to avoid, as far as possible, any reduction of working-hours on account of lack of work»<sup>142</sup>. Altra caratteristica dell'acciaieria francese era la composizione etnica dei lavoratori che comprendeva autoctoni, operai belgi e italiani, oltre a nordafricani «who were not interviewed here, for material reasons»<sup>143</sup>. L'inchiesta dunque rimase parziale poiché non tenne conto delle opinioni dei lavoratori extraeuropei. Per 267 lavoratori coinvolti nell'innovazione, di cui 82 intervistati, gli intervistatori suddivisero il campione in 50 francesi (su 103), 23 belgi (su 35), 6 italiani (su 24), altri 3 (su 5).

Inserito in un contesto territoriale poco urbanizzato e del quale assorbiva l'intero volume dell'occupazione, il tubificio Dalmine tendeva a privilegiare l'assunzione di operai locali, fattore sufficiente, come è stato riscontrato da Ricciardi<sup>144</sup>, a garantire la stabilità e la pace sociale.

I francesi mantennero un approccio più strettamente sociologico e maggiormente consapevole delle potenzialità che una simile ricerca poteva avere: «Having had the opportunity of studying a change while it was going on, the French researchers dedicated the first year to a study of attitudes before the change, i. e. of worker expectations with respect to it. This method has two advantages. First, it allows the

---

l'Università Cattolica di Milano. Dal 1961 al 1975 è stato docente di Psicologia dell'età evolutiva e poi di Psicologia sociale nella Facoltà di Magistero dell'Università Cattolica di Milano.

<sup>140</sup> Si tratta dello stabilimento Mont Saint-Martin di Longwy, nella Lorraine cfr. J. Dofny, C. Durand, J.-D. Reynaud, A. Touraine, 1966.

<sup>141</sup> Epa, cart. 1083. Project n. 164. University of Paris. Institut des sciences sociales du travail. 1956, p. 10. La ricerca effettuata dall'Isst fu definita «par les représentants des milieux professionnels comme un des travaux de sociologie industrielle les plus intéressants qui aient été effectués en France» cfr. AN 81 AJ.195, Le Ministre du travail et de la sécurité sociale à M. le Commissaire général à la productivité, Renouvellement de la subvention accordée en 1954 à l'Institut des sciences sociales du travail, Annexe I.

<sup>142</sup> Epa, cart. 1083. Project n. 164. University of Paris. Institut des sciences sociales du travail. 1956, p. 2.

<sup>143</sup> Epa, cart. 1083. Project n. 164. University of Paris. Institut des sciences sociales du travail. 1956, p. 55.

<sup>144</sup> F. Ricciardi, 2006. Ricciardi evidenzia la stretta relazione tra omogeneità del personale (spesso l'assunzione era favorita dal prete del paese), stabilità politica e pratiche di coinvolgimento della comunità locale.

change to be grasped in its evolution so that a more exact idea may be had of what took place in the minds of the workers studied; next, it permits to understanding of the background of general attitudes against which attitudes with respect to a determinate change are taking shape [...] this study makes sense only if it is continued, so that a comparison may be made between a priori attitudes and attitudes before the facts, between expectations and judgements»<sup>145</sup>.

Sembra che i ricercatori della Cattolica, più attenti a cogliere le reazioni operaie di fronte all'innovazione, utilizzassero la ricerca per migliorare in futuro i rapporti tra maestranze e innovazione «to have a precise idea of the terms of the question, may permit to follow the best way when applying an innovation»<sup>146</sup>. Per queste ragioni il contributo italiano fu caratterizzato da un diverso approccio con le persone intervistate: «we are more interested in discussing the reason why we made this technological change, instead of the firm's reasons for making it. From the very beginning of our research we felt the opportunity to study attitudes to something concrete and well delimited, instead of with respect to general assertions or problems»<sup>147</sup>.

In entrambi i casi l'introduzione di un nuovo altoforno suscitava reazioni positive per quanto riguardava igiene e sicurezza (anche se nell'acciaieria francese le innovazioni sembrano essere più avanzate e non riguardano solo il forno, ma tutto l'impianto: «From the point of view of safety and working conditions, the new rolling-mill is strikingly modern. All the machinists are installed in comfortable air-conditioned cabins [...] In conclusion, the installation of very modern cafeteria and showers should add to the picture a note of cleanliness and hygiene»<sup>148</sup>).

Diverso invece era l'approccio dell'impatto che l'innovazione avrebbe potuto avere su paghe e tempi di lavorazione: per coloro rimasti al proprio posto come per coloro che erano stati trasferiti in altri reparti, gli stipendi erano diminuiti dopo l'introduzione del nuovo altoforno ma ciò non veniva messo in relazione con l'innovazione tecnologica «the particular attitude of our workers in the face of everyday realities is

---

<sup>145</sup> Epa, cart. 1083. Project n. 164. University of Paris. Institut des sciences sociales du travail. 1956, p. 1.

<sup>146</sup> Epa, cart. 1083, L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio (Institute of Psychology of the Milan Catholic University), Iron and steel workers' attitudes in the face of technological changes (E.P.A. Project 164). Report on the research, Milan, June 1957, p. 98.

<sup>147</sup> Epa, cart. 1083, L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio (Institute of Psychology of the Milan Catholic University), Iron and steel workers' attitudes in the face of technological changes (E.P.A. Project 164). Report on the research, Milan, June 1957, p. 7.

<sup>148</sup> Epa, cart. 1083. Project n. 164. University of Paris. Institut des sciences sociales du travail. 1956, p. 9.

such as to enable them to look with great practical spirit on all sorts of problem»<sup>149</sup>. Gli operai italiani consideravano le innovazioni tecnologiche come affare della direzione «the technical changes so far have had but little consequences that may directly affect individual workers, at least in those values that affect them more closely as members of a certain professional category»<sup>150</sup>. Anche se denunciavano problemi di salute «These men have only felt as very relevant other aspects of the change, such as its repercussions on their physical fitness, for instance»<sup>151</sup> comunque si consideravano estranei al processo decisionale tanto da non sentirsi in grado di formulare suggerimenti relativi all'innovazione nello stabilimento: «Only one man out of 184 has made a suggestion on a better organization of transports, all the others answered they were not qualified to give any suggestions of a technical or organizational character»<sup>152</sup>.

Gli operai francesi si sentivano esclusi dai possibili benefici della tecnologia, prigionieri di una situazione per cui, sicuri del posto, erano condannati a bassi salari: «It is remarkable that the feeling that the workers' circumstances have deteriorated with respect to the pre-war period never entails a condemnation of technological progress. It seems rather to correspond to an over-all vision of the present situation, bringing into question neither this or that technological change nor the responsibility of the mill»<sup>153</sup>.

I problemi economici legati ai miglioramenti tecnologici erano percepiti dai lavoratori francesi sulla lunga durata piuttosto che sul breve periodo, come preludio ad una crisi di sovrapproduzione: «there is no fear of real unemployment, morely the idea [...] of a reduction in the general working force within the new service. From the salary point of view, forecast are less easily made since mill policy and economic conjuncture, more than the new technical conditions, are determinant here»<sup>154</sup>. Il progresso tecnologico era considerato dai lavoratori francesi come inevitabile per la sopravvivenza dell'azienda: «If the rolling-mill workers' attitude toward the

---

<sup>149</sup> Epa, cart. 1083, L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio (Institute of Psychology of the Milan Catholic University), Iron and steel workers' attitudes in the face of technological changes (E.P.A. Project 164). Report on the research, Milan, June 1957, p. 58.

<sup>150</sup> Epa, cart. 1083, L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio (Institute of Psychology of the Milan Catholic University), Iron and steel workers' attitudes in the face of technological changes (E.P.A. Project 164). Report on the research, Milan, June 1957, p. 95

<sup>151</sup> Ibidem.

<sup>152</sup> Epa, cart. 1083, L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio (Institute of Psychology of the Milan Catholic University), Iron and steel workers' attitudes in the face of technological changes (E.P.A. Project 164). Report on the research, Milan, June 1957, p. 94.

<sup>153</sup> Epa, cart. 1083. Project n. 164. University of Paris. Institut des sciences sociales du travail. 1956, p. 51.

<sup>154</sup> Ibidem.

transformation were to be summed up, one would have to say that they judge it necessary for the survival of the plant»<sup>155</sup>.

La medesima paura nei confronti dell'automazione spingeva i lavoratori francesi e italiani ad ipotizzare minore libertà nella gestione del lavoro, aumento del carico e dei ritmi, aumento di turni notturni e domenicali: «in the new situation the worker must adapt himself to a higher extent, to the operation of the machine, he must follow a rate of work which is not his own and rivet his attention to a greater degree of work which is limited to control and is not an active and personal participation to production»<sup>156</sup>.

L'inchiesta rilevò allo stesso tempo che per nessuno degli intervistati di Dalmine l'accresciuta disponibilità di tempo libero corrispondeva all'ampliamento di interessi personali e di nuove attività sociali. I ricercatori ipotizzavano che ciò fosse la conseguenza dei forti vincoli esercitati dalle abitudini, ma anche del limitato vantaggio economico che l'innovazione aveva portato.

Confrontando i rapporti dello stato dei lavori delle due inchieste emerge come quella francese fosse maggiormente articolata a cominciare dal metodo, più partecipativo e mossa da propositi più ambiziosi: studiare l'innovazione prima, durante e dopo la sua introduzione.

Se le linee guida del questionario erano stabilite a livello comune, l'approccio dei due lavori differiva sul piano del rapporto con i soggetti intervistati. Più formale l'inchiesta italiana, che si limitava ad analizzare gli effetti dell'innovazione tecnologica (How has your health responded to the change? Is your work harder/easier/more dangerous, the same or less than before the change?) e a sondare gli umori e le considerazioni degli operai trasferiti nel nuovo impianto. L'inchiesta dell'Isst invece tendeva a dare più spazio all'opinione degli intervistati (What do you like and what don't you like about your present work? What is important for a job to be a good job?) ampliando i campi delle questioni al campo della politica industriale più in generale (Will the creation of the new rolling-mill have any effect on the service, on the steel-mill, on the French steel industry? Who made the decision to create the new rolling-mill?).

Il questionario del gruppo di ricerca francese era più improntato a sondare le opinioni dei lavoratori in prospettiva di un cambiamento tecnologico, con domande formulate al futuro (Will there be more or fewer skilled workmen in the new rolling-

---

<sup>155</sup> Epa, cart. 1083. Project n. 164. University of Paris. Institut des sciences sociales du travail. 1956, p. 46.

<sup>156</sup> Epa, cart. 1083, L. Ancona, G. Iacono and A. Quadrio (Institute of Psychology of the Milan Catholic University), Iron and steel workers' attitudes in the face of technological changes (E.P.A. Project 164). Report on the research, Milan, June 1957, p. 97.



mill than the old? Will the work in the new rolling-mill be more or less skilled? Will working conditions be better or not so good in the new rolling-mill? Will organisation in the new rolling mill be more or less strict?), ma tenendo conto dell'opinione che i lavoratori avevano riguardo la storia delle innovazioni in un arco di tempo che andava da prima del conflitto mondiale (Did the work give more or less satisfaction in former times than today? Are working conditions better or worse today?) fino a porre in rilievo dubbi e preoccupazioni che le domande stesse potevano contribuire a fare emergere (Will the new rolling-mill give work to more or fewer workers? Will there be more or fewer working hours? Are there workers in the old rolling-mill who risk losing their jobs?).

L'inchiesta italiana, forse perché più preoccupata dell'aspetto gestionale dell'innovazione, metteva molta più attenzione sui rapporti gerarchici (Are your relations with your supervisors better, worse or unaltered since the change? Have your supervisors become more or less exacting since the change?) e sulla fiducia riposta nei confronti della direzione. Inoltre la domanda sul ruolo che i lavoratori sentivano di avere nei confronti delle innovazioni (Future innovations: why are technical changes made? Opinion about the improvements, rearrangement or technical innovations, Is other innovations introduction advisable? Over-all opinion on technological progress) rischiava di dimostrare come da parte delle maestranze non vi fosse la capacità di intervenire sui processi decisionali.

Una differenza, quella tra i due questionari, che fa emergere un approccio sociologico di lunga durata dei francesi, e uno, quello degli psicologi italiani, che rispondeva maggiormente ad esigenze amministrative e manageriali il cui scopo era quello di intervenire nei momenti di innovazione tecnologica per lenire i possibili contrasti ed evitare momenti di conflittualità.

Il questionario dell'ISST dava maggiore spazio alla voce degli operai, contribuendo a metterne in rilievo non tanto la condizione individuale di fronte alle innovazioni tecnologiche, quanto piuttosto comprenderne l'approccio collettivo.

In Francia, dove i sociologi formati negli anni Cinquanta ricoprirono ben presto degli incarichi di responsabilità presso i centri di ricerca e le università, si assistette ad uno sviluppo della disciplina originale che, a fronte della contaminazione con le idee americane, mantenne un'impronta fortemente influenzata dal retroterra culturale europeo.

Questa tendenza suscitò in più casi la reazione degli osservatori statunitensi, preoccupati dell'adesione ai principi propagandati nell'ambito del productivity drive.

Nell'archivio del sindacato CFDT si trova una relazione dell'americano Chris Argyris, responsabile della propaganda delle human relations per l'OECE, rivolta a sindacalisti e sociologi, che nel 1955 fece notare come il loro atteggiamento risultasse dannoso per la corretta applicazione dei metodi della produttività.

Smentendo la valutazione che voleva le relazioni umane come strumento di manipolazione impiegato dalle direzioni contro i lavoratori, Argyris sottolineava la necessità di una collaborazione reciproca nella realizzazione delle ricerche sociali: «les chefs d'entreprise [...] voudraient voir les spécialistes exprimer les véritables sentiments de l'employeur à l'égard de ses ouvriers. Or, comme nous l'avons montré [...] les études qui s'efforcent de le faire, parlent davantage des inquiétudes des employeurs que des choses que les ouvriers devraient savoir. Là encore, si le chercheur ne prend pas sa garde, il risque de céder aux exigences des chefs d'entreprises. A la longue, cela ne servirait pas la cause du patronat, pas plus que celle des chercheurs et des sciences sociales en général»<sup>157</sup>.

Argyris distingueva i diversi piani di intervento che si sarebbero potuti richiedere a sindacalisti, sociologi, capi, premettendo come per tutti sarebbero stati fondamentali i dati forniti dalle ricerche condotte nelle aziende: «aussi bien les chefs de syndicats que les chefs d'entreprises ont tout à gagner à mettre au point ou à consolider leur organisation intérieure. En m'entretenant avec des dirigeants syndicaux et en observant l'action qu'ils mènent collectivement, j'ai acquis la certitude [...] que le mouvement syndicaliste se développerait plus rapidement si, tout en suivant sa ligne de conduite actuelle, il parvenait à consolider les rapports au sein de ses organisations»<sup>158</sup>.

I ricercatori francesi, notava Argyris, erano troppo concentrati sulla parte storica della ricerca sociale, e poco propensi a cimentarsi nella produzione metodologica o in saggi capaci di chiarire le istanze pratiche: «l'“empirisme irréductible” [...] n'est pas “à la mode”. Une telle tendance est extrêmement précieuse dans la recherche. Il est certain que si nous nous en inspirions plus souvent, certaines études superficielles et manquant de rigueur ne verraient jamais le jour. Mais cette méthode de travail exige une

---

<sup>157</sup> CFDT, 5 H 163, C. Argyris, OECE – AEP, Project n. 178, Les relations humaines – principes et pratiques. Rapport sur la France, 7 septembre 1955, p. 26.

<sup>158</sup> Ivi, p. 27.

“expression contrôlée”. Cela est particulièrement vrai pour une discipline relativement jeune, peu explorée et pourtant fort complexe, où la plupart des facteurs fondamentaux restent encore inconnus»<sup>159</sup>.

Argyris metteva in relazione l’opposizione ad abbracciare le pratiche delle relazioni umane con la situazione di precarietà in cui versavano i ricercatori: «il nous semble que les chercheurs sont intellectuellement satisfaits en ce qui concerne leur approche “externe” et “historique” du problème. Ils veulent poursuivre l’étude des Relations Humaines selon ces deux méthodes. Cependant, au fond, nombre d’entre eux ne sont pas contents à cause de leurs appointements insuffisants, du caractère précaire de leur situation et de leur insécurité personnelle, de la domination qu’ils subissent, de l’inefficacité des instituts dans lesquels ils travaillent»<sup>160</sup>.

Appurato il contesto negativo che stava alla base della loro ostilità, Argyris proseguiva osservando che i sociologi francesi si identificassero di più con gli operai che con i padroni, ponendosi a critici delle relazioni umane che vedevano come pratiche antisindacali e riformiste.

A questa visione, a suo avviso inquinata dai pregiudizi, Argyris opponeva numerosi esempi di ricerche sociologiche statunitensi nelle quali il conflitto veniva analizzato e considerato come componente essenziale della società industriale: «un examen de ces questionnaires montre qu’ils sont fortement “saturés” d’idées favorables aux ouvriers. Ainsi, ils partent de l’hypothèse que les ouvriers sont opprimés»<sup>161</sup>. Questo inoltre metteva i sociologi francesi in contraddizione: se «les chercheurs s’assignent en général comme objectif de transformer la société. Il s’ensuit logiquement qu’il faut distribuer le pouvoir de façon plus égale en accordant davantage à la classe ouvrière»<sup>162</sup> poi «effectuent des recherches qui leur paraissent susceptibles d’éliminer les conflits, ce qui explique les critiques qu’ils adressent en premier lieu à la recherche américaine»<sup>163</sup>.

Argyris proponeva un cambiamento della posizione sociale del sociologo che avrebbe conferito un’autorità maggiore alle sue proposte e un riconoscimento scientifico da parte dei dirigenti aziendali e dei sindacalisti. Negli USA il sociologo «il jouit d’une meilleure situation du point de vue social et universitaire, il gagne

---

<sup>159</sup> Ivi, p. 29.

<sup>160</sup> Ivi, p. 37.

<sup>161</sup> Ivi, p. 40.

<sup>162</sup> Ivi, pp. 40-41.

<sup>163</sup> Ivi, p. 41.

davantage, il a de plus larges possibilités de recherches et les postes universitaires auxquels il peut prétendre sont plus nombreux que ceux qui s'offrent aux chercheurs français. Ces circonstances aident et, en fait, incitent le chercheur américain à mieux prendre conscience de ses partis pris et à les contrôler au cours de son travail de recherche»<sup>164</sup>.

#### 4.4 “Socialisme ou Barbarie”, Daniel Mothé e la «fame di sociologia» in Italia

Tra le esperienze che maggiormente influenzarono il contesto sociologico italiano si deve annoverare il gruppo politico raccolto attorno alla rivista “Socialisme ou Barbarie” (SouB). Realtà marginale del marxismo eterodosso francese, composta da fuoriusciti dal PCF, trockisti, anarchici, “SouB” riuscì ad imporsi nel dibattito francese soprattutto in concomitanza della crisi del 1956 per la lucida analisi condotta sulle degenerazioni burocratiche dell'apparato sovietico.

Come abbiamo visto nel terzo capitolo, l'esperienza di “SouB” riuscì a filtrare nel nostro paese per divenire un punto di riferimento nel dibattito della sinistra operaista italiana, soprattutto grazie alla rete di contatti internazionali che il sociologo Danilo Montaldi aveva creato fin dai primi anni Cinquanta: «ce personnage, devenu relativement connu dans la gauche radicale italienne pour son trajet original dans l'extrême-gauche antistalinienne de l'après-guerre, va contribuer, grâce à ses insertions dans divers milieux, à faire connaître plus amplement les positions de SouB dans la péninsule»<sup>165</sup>. Secondo Salvati l'incontro tra i due fu fecondo per entrambi: «per Montaldi l'incontro [...] significò la possibilità di arricchire il campo politico radicale italiano con una concezione della testimonianza operaia che si trasformerà poi in pratica diffusa, sotto forma di inchiesta, nei gruppi militanti. A sua volta Montaldi gioca un ruolo fondamentale per la diffusione delle teorie della rivista francese in Italia [...] anche tra le più ampie frange intellettuali critiche della sinistra, che da noi erano meno succubi che in Francia del Partito comunista staliniano»<sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> Ivi, p. 41.

<sup>165</sup> P. Gottraux, “*Socialisme ou Barbarie*”. *Un engagement politique et intellectuel dans la France de l'Après-guerre*, Lausanne, Payot, 1997, pp. 247-248.

<sup>166</sup> M. Salvati, *Per una biografia intellettuale* in “Parolechiave” n. 38, 2007, numero interamente dedicato alla figura di Danilo Montali e in cui sono raccolti gli interventi del convegno “Danilo Montali e la

Fu la rivista “Ragionamenti” a fornire una prima presentazione del gruppo francese, ospitando gli interventi di Gérard Genette, Edgar Morin e Claude Lefort, esponenti di spicco di “Socialisme ou Barbarie”.

I tre interventi fornivano un quadro dell'attività del gruppo in riferimento alla principali tematiche trattate sulla rivista, con un'attenzione particolare alla critica della burocrazia sovietica. In particolare Genette, parlando del rapporto rivoluzione-burocrazia, ricordava come solo il ragionamento collettivo dei lavoratori avrebbe potuto pensare alla pianificazione, superando il controllo burocratico: «il proletariato soltanto possiede, con la sua pratica e la sua esperienza del lavoro collettivo, la capacità di organizzare la base stessa della produzione, capacità senza la quale non vi è pianificazione possibile. L'organizzazione del lavoro sarà opera dei lavoratori o non sarà. A questo livello si può capire il significato profondo dell'alternativa: socialismo o barbarie»<sup>167</sup>.

Montaldi portò all'attenzione italiana il *Diario di un operaio*, esperienza autobiografica di Daniel Mothé alla Renault di Parigi che fece tradurre e pubblicare presso Einaudi<sup>168</sup> e *L'operaio americano*, testimonianza di Paul Romano, tradotto a puntate sulla rivista della sinistra bordighista “Battaglia comunista”. Si trattava di esperienze biografiche, che richiamavano da vicino il lavoro condotto dal sociologo cremonese nella bassa padana tra sbandati e militanti di base. per ridare parola ai soggetti esclusi dalle rappresentazioni ufficiali della sociologia e della politica.

Il rapporto di “SouB” con la sociologia del lavoro, che come abbiamo avuto modo di constatare godeva della massima attenzione da parte delle istituzioni e di molti intellettuali, fu conflittuale, come affermato anche dall'autore della recente monografia dedicata alla rivista<sup>169</sup>, Philippe Gottraux. Egli vede nella disputa con i sociologi l'anticipazione di uno scontro tra due concezioni dell'intervento politico che sarebbe emerso pienamente solo negli anni Sessanta: «cette épisode conflictuel illustre ensuite parfaitement la concurrence qui oppose deux instances qui se jugent toutes deux en droit de porter un avis autorisé sur la question ouvrière et qui, du même coup, ne reconnaissent pas à leur “adversaire” la légitimité d'en faire autant»<sup>170</sup>.

---

rinascita delle scienze sociali (1950-1970)” tenutosi a Cremona il 23 settembre 2006, p. 13.

<sup>167</sup> G. Genette, *Note su Socialisme ou barbarie* in “Ragionamenti” n. 10-11, 1957 ora M. Fugazza (a cura di), “Ragionamenti”, ristampa anastatica, Milano, Gulliver, 1980, pp. 306-307.

<sup>168</sup> Cfr. L. Mangoni, *Pensare i libri. La casa editrice Einaudi dagli anni trenta agli anni sessanta*, Torino Bollati Boringhieri, 1999, p. 998.

<sup>169</sup> P. Gottraux, “*Socialisme ou Barbarie*”, cit.

<sup>170</sup> P. Gottraux, “*Socialisme ou Barbarie*”. *Un engagement politique et intellectuel dans la France de*

L'opposizione alla sociologia era ideologica e derivava dall'accusa di essere uno strumento in mano al riformismo, che, con un'opera di manipolazione, voleva integrare la classe operaia nel sistema capitalistico. La crisi che parallelamente sembrava coinvolgere i partiti della sinistra faceva apparire le accuse ancora più gravi e sottolineava l'emergenza di un'opposizione all'azione dei sociologi: «un certain nombre d'intellectuels nouveaux-venus, d'une nouvelle espèce – des sociologues – se sont alors présentés avec des réponses toutes neuves [...] Pendant 14 ans [...] la fonction de l'intellectuel de gauche s'était d'accepter cette identification de la classe ouvrière avec ses organisations et, au besoin, de l'expliquer [...] mais voici que des jeunes savantes qui ont étudié "objectivement", "scientifiquement" les réalités sociales actuelles se présentent et profèrent leur Révélation: "L'ère du néo-capitalisme s'est ouverte; il a engendré une néo-classe ouvrière; le regne de la lutte de classe a pris fin, celui de leur intégration commence; la mission de la néo-gauche c'est de pousser dans ce sens jusqu'au socialisme"»<sup>171</sup>.

Gottraux fa notare che "SouB" negava le basi scientifiche della sociologia per metterne in discussione le posizioni politiche, ma che ciò si riduceva ad una polemica faziosa e minoritaria: «vu la position d'extrême marginalisation de *SouB* par rapport au champ intellectuel, la critique radicale, pour ne pas dire caustique des intellectuels sociologues, peut être un moyen de conquérir un espace, aussi minimum soit-il, dans ce dernier»<sup>172</sup>. Il rapporto di "SouB" con la sociologia appare ancora più complesso se si considera come molti dei membri della redazione sarebbero divenuti in seguito esponenti dell'intelligenza parigina nel campo delle scienze sociali, in particolare Castoriadis, Damish, Genette e Lefort, Directeurs d'études all'EHESS<sup>173</sup>.

E anche Daniel Mothé, pseudonimo di Jacques Gautrat, autore di *Diario di un operaio*, opera che avrebbe avuto un ruolo importante nei transfers tra Francia e Italia per l'intermediazione di Danilo Montaldi, sarebbe divenuto nel 1966 un sociologo del lavoro. Proprio una figura come quella di Mothé suscitò l'interesse di Montaldi che si trovava a Parigi per trovare

---

*l'Après-guerre*, Lausanne, Payot, 1997, p. 295.

<sup>171</sup> Anonimo, *Comment lutter?* in "Socialisme ou Barbarie" n. 23, 1958, p. 13.

<sup>172</sup> P. Gottraux, "*Socialisme ou Barbarie*", cit., p. 300.

<sup>173</sup> Cfr., P. Gottraux, "*Socialisme ou Barbarie*", cit., pp. 171-174. A questo proposito M. Salvati fa notare come le idee di "SouB" «del tutto marginalizzate quando la rivista era in vita, abbiano incontrato dopo la sua fine il favore del grande pubblico e una sorta di consacrazione del mondo intellettuale francese per la "lucidità" delle sue analisi anticipatrici dell'URSS. Il metodo storico seguito in questo caso è quello dell'analisi relazionale connessa al concetto di campo di Bourdieu, metodo che si presta particolarmente bene a seguire lo spostamento del gruppo di "Socialisme ou Barbarie" dal campo politico radicale a quello intellettuale, la sua uscita dal silenzio attraverso alcuni passaggi dentro riviste come "Arguments" o mediante figure ponte, come lo stesso Lefort (che, del resto, aveva già una formazione accademica)» in M. Salvati, *Per una biografia*, cit., p. 13.

«la storia di vita, la con-ricerca, la scrittura popolare legata alla fabbrica, l'esperienza proletaria contrapposta al mito della spontaneità»<sup>174</sup>

Il *Diario* di Mothé riportava la testimonianza diretta dell'esperienza di un operaio comune all'interno del complesso Renault di Billancourt. La condizione operaia raccontata in prima persona permetteva di cogliere la condizione di frustrazione e impotenza di un lavoratore di fronte ai rapporti tra operai, con i sindacati, e con i partiti. Parimenti il riflesso sulle vicende interne allo stabilimento di eventi complessi come la guerra di Algeria e l'avvento del gaullismo erano raccolte nel *Diario* senza il filtro di un questionario, senza la mediazione dell'intervistatore, ma con la precisa convinzione che a parlare fosse un uomo quotidianamente costretto ad affrontare una situazione disumana: «non calcolerò la sofferenza dell'operaio sulla base del numero di pezzi che fa in un'ora o in una giornata di lavoro; né sulla base del salario che prende ogni quindicina; mi baserò sul semplice fatto che egli è un uomo»<sup>175</sup>.

Rispetto al lavoro di Touraine, la cui inchiesta aveva per oggetto la medesima fabbrica, la descrizione di Mothé partiva dal punto di vista dell'operaio che alla catena passava gran parte della giornata. Concetti descritti anche da Touraine quali la dipendenza dell'operaio dalle macchine, l'alienazione, il controllo erano rese da Mothé con parole semplici e dirette: «in reparto tutto è stato organizzato in maniera che fra gli operai quasi non intercorrano contatti. L'operaio deve restare davanti alla macchina e si fa di tutto perché ci rimanga, perché l'impiego del suo tempo renda e profitti»<sup>176</sup>.

Collocandosi nella tematica propria a "SouB" della critica alla burocrazia del movimento operaio, Mothé compiva una vivida descrizione del sentimento che gli operai provavano di fronte all'atteggiamento dei sindacalisti: «appena arrivati davanti alle macchine sentimmo delle voci che gridavano. Pochi minuti dopo un gruppo d'un centinaio di operai venuti dai vicini reparti entrava nel nostro reparto scandendo di continuo: "40 franchi!" [...] Tutti gli sguardi erano rivolti verso i delegati. Cosa bisognava fare? I delegati non si mossero»<sup>177</sup>. Il punto di vista al quale Mothé si atteneva nella sua descrizione della fabbrica era la coscienza militante: «i discorsi [...] dei delegati CGT sono uguali a quelli di ieri: protestano contro gli accordi e invitano gli operai all'unità. Nessuna direttiva. Viene

---

<sup>174</sup> M. Salvati, *Per una biografia*, cit., p. 15.

<sup>175</sup> D. Mothé, *Diario di un operaio 1956-1959*, Torino, Einaudi, 1960, p. 11.

<sup>176</sup> Ivi, p. 18.

<sup>177</sup> Ivi, p. 34.

lungamente riepilogata la miseria dei lavoratori»<sup>178</sup>.

Il punto di vista autobiografico permetteva anche di cogliere i sentimenti e i pensieri che le inchieste sociologiche non avrebbero potuto osservare. Descrivendo il momento della partenza degli operai richiamati alle armi per la guerra di Algeria, Mothé sviluppava una riflessione che andava in direzione dell'organizzazione del dissenso, che egli stesso percepiva tra gli operai e che non avrebbe potuto essere rappresentato dai sindacati o dal PCF. Uno stesso pensiero accomunava Mothé a Montaldi, e cioè la volontà di costituire un'organizzazione operaia, svincolata dalla burocrazia, autorganizzata: «ce n'erano anche altrove di operai scontenti? Altri operai che si sentivano, come noi, isolati, impotenti ma pronti a fare qualcosa? Sì, dovevano essercene, ne eravamo convinti, ma dove trovarli? Come rivolgersi a loro? [...] Sì bisognerebbe darci dentro tutti insieme, ma i Sindacati e il Partito Comunista sembra che non ne abbiano voglia. Allora ci rendiamo conto della nostra debolezza, siamo senza organizzazione e senza mezzi»<sup>179</sup>.

Mothé esprimeva attraverso il suo diario il senso profondo che l'impegno militante in fabbrica comportava, criticando puntualmente le divisioni sindacali che negli anni 56-57 avevano minato la capacità rivendicativa della base operaia, la quale del resto rimaneva estranea alle dispute politiche delle dirigenze: «dopo i fatti di Ungheria, i comunisti si trovavano praticamente isolati. Soltanto la sinistra della CGT, gli elementi che non hanno voluto compromettersi nella questione ungherese, conservano un certo credito [...] Le giovani generazioni disertano il terreno della lotta intersindacale. Questo contrasto è solo la manifestazione dei conflitti interni della burocrazia»<sup>180</sup>. L'imputato principale rimaneva la burocrazia del movimento operaio la quale, nella definizione che ne dava Montaldi, aveva perso capacità organizzativa e volontà rivoluzionaria: «sono i sindacati che decidono a nome dei lavoratori quasi sempre senza averne sentito il parere. Ancora una volta gli operai sono ridotti al rango di esecutori [...] le organizzazioni ufficiali non si pongono più in termini di alternativa radicale. Si afferma così il dissenso»<sup>181</sup>.

La carica dirompente delle parole di Mothé emergeva più marcatamente nelle pagine dedicate agli echi della rivolta di Ungheria che giungevano a Parigi. L'attacco alle

---

<sup>178</sup> Ivi, p. 37.

<sup>179</sup> Ivi, pp. 40-41.

<sup>180</sup> Ivi, p. 96.

<sup>181</sup> D. Montaldi, *Il diario di un operaio* in "Avanti!" n. 77, 1960 ora in D. Montaldi, *Bisogna sognare*, cit. p. 370.



strutture del movimento operaio si facevano allora più dirette: l'operaio alla Renault non riconosceva alcuna legittimità al sindacato, e inferiore era la fiducia nei confronti del Partito Comunista.

Durante gli scioperi di solidarietà con gli insorti e all'uscita dalla fabbrica Mothé coglieva stralci di discussioni, riportava i pensieri degli operai: «i ragionamenti dei comunisti: - Tu dici che gli operai ungheresi non sono felici; ebbene se fossero così disperati come dici tu non sarebbero così ben vestiti; prova un po' a guardare le fotografie. Le fotografie vengono esaminate e riesaminate, si discute per sapere se gli operai ungheresi sono ben vestiti o no. - Sono ex fascisti che menano il casino; quando c'erano i Tedeschi erano tutti dalla loro parte. - Cosa facevi tu, quando c'erano i Tedeschi? - Io? Ma ero ancora un ragazzo... - E gli ungheresi? Credi che invecchino meno alla svelta di noi?»<sup>182</sup>.

Operai, dunque, ma anche figure marginali. Richiamano alla mente le descrizioni raccolte nel volume *Milano, Corea*<sup>183</sup> quelle che Mothé fa dei lavoratori nordafricani presenti alla Renault, coinvolti in una serie di scioperi di solidarietà contro la guerra di Algeria: «la maggioranza del proletariato nordafricano è composta da operai immigrati di recente, senza tradizioni operaie. Sono quasi tutti ex contadini e si differenziano dal proletariato francese per abitudini e genere di vita. Gli ostacoli contro i quali urta l'immigrato nordafricano non derivano soltanto dal razzismo della borghesia francese [...] la sua lotta si svolge su due fronti. Come proletario sfruttato deve non solo lottare contro il capitalismo ma anche contro una civiltà estranea che vuole assimilarlo»<sup>184</sup>.

Pino Ferraris ritiene che la traduzione da parte di Montaldi del *Diario di un operaio* fu un'operazione politica orchestrata in collaborazione con Raniero Panzieri della casa editrice Einaudi per aprire un dibattito all'interno dei partiti e dei sindacati, ma senza conseguenze sul piano dello sviluppo della sociologia<sup>185</sup>. Questo può essere confermato dalle parole di Montaldi: «capitolo per capitolo, la realtà non viene mai interpretata dall'alto con l'ausilio di apparati concettuali stabiliti a priori; coerentemente con l'attività pratica svolta dall'autore (quella riconversione militante dalla teoria alla prassi), il testo si sviluppa e passa dalla partecipazione quotidiana all'ideologia»<sup>186</sup>.

---

<sup>182</sup> Ivi, p. 74.

<sup>183</sup> F. Alasia, D. Montaldi (a cura di), *Milano, Corea: inchiesta sugli immigrati*, Milano, Feltrinelli, 1960.

<sup>184</sup> Ivi, p. 76.

<sup>185</sup> P. Ferraris, *Dall'Italia alla Francia*, cit., p. 30.

<sup>186</sup> D. Montaldi introduzione a D. Mothé, *Diario*, cit. p. 2.

Tuttavia, così come le *Autobiografie della leggera* e *Militanti politici di base*, opere che lambivano l'antropologia, la storia e la sociologia, anche la traduzione di Mothé concorse alla costruzione in Italia di un pensiero critico nei confronti della sociologia del lavoro che spinse molti giovani all'impegno inteso come intervento attivo nella costruzione di ragionamenti su fenomeni sociali. Le voci dei marginali, dei militanti, degli operai portate in superficie da Montaldi alimentarono la curiosità per una lettura della realtà sociale non mediata dal dogmatismo marxista e seppero suscitare in molti quella «fame di sociologia» di cui parla Ferraris in riferimento all'introduzione che Guiducci fece a *Una inchiesta nel cremonese*<sup>187</sup> e al commento di Montaldi al primo congresso nazionale di scienze sociali. Montaldi, infatti, sostenendo che «nel dopoguerra la sociologia, che in Italia ha avuto fin dall'inizio chiari fini strumentali [...] sembrava avesse trovato all'ombra del partito di governo il suo terreno d'esercizio [...] di sotto a questa società, a portarne l'assai poco rispettabile peso, restavano operai e contadini la cui rilevabilissima miseria veniva messa a disposizione delle commissioni parlamentari e delle nuove imprese "sociologiche"»<sup>188</sup> rilanciava l'inchiesta in termini marxisti: «mentre il richiamo al marxismo sta diventando per gran parte (da destra a sinistra) la copertura di un vuoto ideologico senza precedenti, e il leninismo un'occasione per fare delle citazioni, la teoria rivoluzionaria si deve costruire dal basso nella prassi e nell'analisi sociale»<sup>189</sup>.

Allo stesso modo Montaldi riprese da "SouB" e pubblicò sulla rivista da lui curata "Battaglia comunista" *L'operaio americano*, documento a puntate sulla condizione operaia negli USA scritta da Paul Romano. Nella prefazione Montaldi ricordava come «l'operaio è innanzi tutto un essere che vive nella produzione e nella fabbrica capitalista, prima di essere l'aderente ad un partito [...] e che è nella produzione che si forma tanto la sua rivolta contro lo sfruttamento quanto la sua capacità di costruire un tipo superiore di società»<sup>190</sup>.

Come per il diario di Mothé, traducendo Paul Romano l'intento di Montaldi era quello di cogliere l'universalità della condizione operaia, stabilendo in tal modo le basi

<sup>187</sup> Cfr. R. Guiducci, *Fame di storia* introduzione a *Una inchiesta nel cremonese* in "Opinione" n. 2, 1956; sulla "fame di sociologia" cfr. P. Ferraris, *Dall'Italia alla Francia*, cit., p. 33.

<sup>188</sup> D. Montaldi, *Sociologia di un congresso* in "Rivista storica del socialismo" n. 4, 1958 ora in D. Montaldi, *Bisogna sognare*, cit., p. 259.

<sup>189</sup> Ivi, p. 284.

<sup>190</sup> D. Montaldi, introduzione all'edizione di P. Romano, *L'operaio americano* in "Battaglia comunista" n. 2, 1954 ora in D. Montaldi, *Bisogna sognare*, cit. p. 502.

per la costituzione di un movimento di critica radicale al potere burocratico e alle analisi del lavoro operaio filtrate dall'ideologia o dalla tecnica.

Montaldi, come “SouB”, contribuì alla costituzione di quella rete, lontana dai circuiti ufficiali della disciplina, ma contigua a questa, che sviluppò una sociologia che può essere definita critica. La critica alla scienza sociale partiva dal ribaltamento della gerarchia della ricerca e ridava parola ai soggetti operai, ai marginali, agli outsider attraverso la biografia, ma lasciando intravedere in prospettiva un impiego della conricerca come strumento di organizzazione.

L'istituzione di un confronto tra Italia e Francia ha portato alla formulazione di due conclusioni. Innanzitutto si può affermare che la sociologia del lavoro francese, la cui scuola fu la più influente nell'Europa continentale durante il dopoguerra, condizionò pesantemente i destini della disciplina italiana, come era già noto. Tuttavia è stato messo in evidenza il fatto che non furono solo le esperienze ufficiali di ricerca sociale ad imporsi all'attenzione dei sociologi nel nostro paese, ma anche quelle in cui maggiore era il coinvolgimento militante e politico. La sociologia del lavoro delle ricerche industriali finanziate dal CGP venne recepita in un secondo momento, quando la disciplina aveva imboccato con decisione la strada dell'istituzionalizzazione.

Fece eccezione Friedmann, il cui valore intellettuale e la cui autorità raggiunsero il dibattito italiano già dall'inizio degli anni Cinquanta. A dispetto del suo background marxista, fu il mondo cattolico italiano che guardò in primis con attenzione alle teorie sull'analisi del fattore umano del lavoro industriale proposte dal sociologo francese.

La seconda considerazione riguarda il ruolo delle culture europee in rapporto alle influenze nordamericane legate al piano di aiuti messo in campo dal 1948. Il caso della sociologia è un buon riferimento per provare a formulare l'ipotesi che l'arrivo della cultura tecnica dagli USA si amalgamò in Europa alle ideologie dominanti nella politica e nella società del dopoguerra: quella cattolica e quella marxista. Questo diede luogo ad una rivoluzione dei tecnici a metà: la forte influenza delle due ideologie, infatti, limitò l'approccio esclusivamente tecnicistico della sociologia proposto dagli statunitensi, e la rielaborò portandola su posizioni e obiettivi che si inserivano in una tradizione di studio del lavoro industriale che affondava le radici nel periodo tra le due guerre.

Non è stata questa la sede per un confronto approfondito tra le sociologie di Francia

e Italia, che si svilupparono secondo modalità e con specificità differenti tra loro. Si è piuttosto voluto ricreare la dinamica delle contaminazioni culturali e del passaggio di importanti transfers tra i due paesi.

La sociologia del lavoro e la sua storia sono state inserite in una dimensione europea per comprendere nel suo insieme la serie di legami e influenze che lo studio limitato ad un solo caso nazionale non avrebbe consentito di cogliere. L'interrelazione tra Italia e Francia, se inserita in una prospettiva continentale, andrebbe così completata con lo studio dei transfers che attraverso la Francia penetrarono nella cultura sociologica dal mondo anglosassone e verificando infine l'effettiva entità dell'apporto statunitense alla rinascita della sociologia del lavoro europea.

## **Archivi consultati**

Fondo European Productivity Agency presso l'Archivio dell'Unione Europea di Firenze.

Archivio del Centro Provinciale Produttività, Fondazione Giacomo Rumor presso Centro Produttività Veneto di Vicenza.

Archivio della Camera di Commercio, Industria e Artigianato di Milano, sezione Comitato per la Produttività di Monza.

Fondo Centro Studi CISL di Firenze presso l'Archivio Mario Romani di Milano.

Fondo Ufficio Studi CGIL Lombardia presso l'Archivio del Lavoro di Sesto San Giovanni.

Archivio IRI-ASEI.

Fondo Roberto Guiducci presso la Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano.

Archives CFDT, Paris, fonds CFTC.

Archives Nationales, Paris, fonds du Commissariat Générale au Plan.

Archives Pierre Naville, CEDIAS Musée Social, Paris.

## Bibliografia

### Fonti

S.S.Acquaviva, *Sociologia pura e marxismo* in “Quaderni di sociologia” n. 15, 1955, pp. 44-47.

Anonimo, *Un viaggio di studio all'estero sui problemi della produttività* in “Realtà sociale d'oggi”, n. 6-7, 1952, pp. 524-530.

Anonimo, *Atteggiamenti di sindacalisti sui problemi della produttività aziendale* in “Realtà sociale d'oggi” n. 8-9, 1952, pp. 464-469.

L. Agnolazza, *Sei mesi di lavoro nelle officine degli Stati Uniti* in “Produttività” n.10, 1952, pp. 896-899.

A.t., *Questo capitalismo è malthusiano* in “Rassegna sindacale” n. 30, 1960, pp.1477-1481.

AFAP, *Intégration du travailleur dans l'entreprise*, Paris, Sadep, 1953.

F.Alasia, D.Montaldi (a cura di), *Milano, Corea: inchiesta sugli immigrati*, Milano, Feltrinelli, 1960.

R. Alquati, *Sulla FIAT e altri scritti*, Milano, Feltrinelli, 1975.

A. Andrieux, J. Lignon, *L'ouvrier d'aujourd'hui*, Paris, Rivière, 1960.

Anonimo, *Comment lutter?* in “Socialisme ou Barbarie” n. 23, 1958, pp. 1-20.

F. Archibugi, *I sindacati democratici e la condotta produttivistica nelle aziende italiane (I)* in “Realtà sociale d'oggi”, n. 4, 1953, pp. 289-299.

F. Archibugi, *I sindacati democratici e la condotta produttivistica nelle aziende italiane (II)* in “Realtà sociale d’oggi” n. 5 1953, pp. 393-408.

Associazione Italiana di Scienze Sociali, *L’integrazione delle scienze sociali. Città e campagna*, Bologna, Il Mulino, 1958.

M. Aumont, *Monde ouvrier méconnu, carnet d’usine*, Paris, Spes, 1956.

P. Badin, *Aux sources de la productivité américaine. Premier bilan des Missions Françaises*, Paris, AFAP, 1953.

G Baget Bozzo, *Dentro la legge dell’ideologia materialista* in “Terza generazione” n. 0, 1953, pp. 7-9.

F. Barbano, *Inchiesta e società nel canavese* in “Per l’azione”, n. 1, 1952, pp. 13-15.

B. Beccalli, *Società e sociologia in Italia negli anni Cinquanta e Sessanta* in “Parolechiave”, n. 38, 2007, pp. 39-48.

G. Bettin Lattes, P. Turi (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*, Firenze, Firenze Universtiy Press, 2008.

G Bonazzi, *La battaglia per un nuovo illuminismo di massa* in “Opinione” n. 4, 1957, pp. 13-15.

G. Bonazzi, *Prime risultanze di un’indagine sociologica alla Fiat sull’alienazione operaia* in “Problemi del socialismo” n. 7-8, 1962, pp. 694-708.

G. Bonazzi, *Alienazione e anomia nella grande industria. Una ricerca sui lavoratori dell’automobile*, Milano, Edizioni Avanti!, 1964.

P. Boni, *Rinnovamento strategico e autonomia operaia* in “Proposte” n. 49, 1977 pp. 3-8.

F. Bottazzi, A. Gemelli (a cura di), *Il fattore umano del lavoro*, Milano, Vallardi, 1940.

- G. B. Bozzola, *L'istituto superiore del lavoro di Lovanio* in "Realtà sociale d'oggi" n. 3, 1952, pp. 245-251.
- G. Caire, *Le syndicalisme et l'automation*, Aix-en-Provence, La pensée universitaire, 1960.
- A. Carbonaro, *Ricerca economica e ricerca scientifica* in "Tempi moderni" n. 2, 1958, pp. 97-103.
- A. Carbonaro, *Automazione e struttura professionale* in "Tempi moderni" n. 5, 1958, pp. 254-265.
- G. Carocci (a cura di), *Inchiesta alla FIAT: indagine su taluni aspetti della lotta di classe nel complesso FIAT*, Firenze, Parenti, 1960.
- M. Carrara, *L'inchiesta alla Olivetti nel 1961* in "Quaderni rossi", n. 5, 1965, pp. 256-269.
- L. Cavalli, *Inchiesta sugli abituri*, Genova, USSL, 1957.
- L. Cavalli, G. Baget Bozzo, *Inchiesta di fabbrica* in "Notiziario di sociologia", n. 1, 1958, pp. 7-14.
- L. Cavalli, A. Servettaz, *I metalmeccanici* in "Notiziario di sociologia", n. 2, 1958, pp. 1-18.
- L. Cavalli, *Introduzione alle ricerche genovesi* in "Notiziario di sociologia", n. 1, 1959, pp. 1-24.
- L. Cavalli, *Quartiere operaio*, Genova, USSL, 1958.
- L. Cavalli, *La gioventù del quartiere operaio*, Genova, Pagano, 1959.
- L. Cavalli, *Gli immigrati meridionali e la società ligure*, Milano, Franco Angeli, 1964.
- G. Ceccatelli Guerrieri (a cura di), *Le ragioni della sociologia. Il percorso culturale e civile di Antonio Carbonaro*, Milano, Franco Angeli, 2003.



G. Cesari, G. Torno, *Di fronte ai nuovi metodi di organizzazione del lavoro nelle aziende minori* in “Rassegna sindacale” n. 11, 1956 pp. 337-340.

R. Clémens, *Les relations humaines au cours du travail: entretiens de Florence, 13-22 avril 1955*, Paris, OECE, 1955.

R. Clémens, *Les relations humaines dans l'industrie, synthèse des discussions de la conference de Rome (jan-fev 1956)*, Liege, Vallant-Carmanne, 1956.

L. Clerici, *Risultati di inchieste sociali delle A.C.L.I. Milanesi* in “Realtà sociale d'oggi” n. 3, 1953, pp. 229-238.

M. Coletti, *Una ricerca sull'alienazione e l'anomia* in “Quaderni rossi” n. 5, 1964, pp. 200-207.

L. Colletti, *Il marxismo come sociologia* in “Società”, n. 4, 1959, pp. 623-671.

CNP, *I convegno sindacalisti democratici reduci da missioni negli USA*, 9-10 gennaio 1953, Roma, Apollon, 1953.

Commission Franco-Américaine d'Echanges Universitaires, *Dix années d'échanges Fulbright 1949-1959*, Paris, 1959.

Commissione per gli scambi culturali fra l'Italia e gli Stati Uniti, *Gli scambi culturali tra Italia e Stati Uniti in base al programma Fulbright-Hays. Repertorio dei borsisti italiani 1949/50-1975/76*, Roma, 1977.

M. Crozier, *Usines et syndicats d'Amérique*, Paris, Les editions ouvrières, 1951.

M. Crozier, *Petits fonctionnaires au travail, compte rendu d'une enquête sociologique effectuée dans une grande administration publique parisienne* Paris, CNRS, 1955.

- M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil, 1963.
- M. Crozier, *Ma belle époque*, Paris, Fayard, 2002.
- L. Diena, *Borgata milanese*, Milano, Franco Angeli, 1963.
- A. Di Gioia, *Compiti del Sindacato nei confronti dell'organizzazione "scientifica" del lavoro* in "Rassegna sindacale" n. 15-16 1957, pp. 435-439.
- F. Duchini, *Problemi ed indirizzi della psicologia industriale* in "Realtà sociale d'oggi" n. 6-7 1953, pp. 514-519.
- F. Ferrarotti, *Prospettive sindacali e sociali* in "Comunità" n. 10. 1950, pp. 28-31.
- F. Ferrarotti, *La situazione dell'operaio in America* in "Quaderni di sociologia" n. 11, 1954, pp. 3-26.
- F. Ferrarotti, *Il dilemma dei sindacati americani*, Milano, Comunità, 1954.
- F. Ferrarotti, *La protesta operaia*, Milano, Comunità, 1955.
- F. Ferrarotti, *Primi elementi per una teoria del movimento operaio* in "Quaderni di sociologia" n. 15, 1955, pp. 3-14.
- F. Ferrarotti, *La situazione degli studi sociologici in Italia* in "Quaderni di sociologia" parte I n. 16, 1955, pp. 55-61 e parte II n. 17, 1955, pp. 24-30.
- F. Ferrarotti, *I sindacati e le relazioni umane* in "Comunità" n. 38, 1956, pp. 32-36.
- F. Ferrarotti, *I comunisti e le "relazioni umane"* in "Comunità", n. 39, 1956., pp. 38-40.
- F. Ferrarotti, *Osservazioni intorno alle human relations* in "Quaderni di sociologia" n. 16, 1956, pp. 84-104.

F. Ferrarotti, *Partecipazione e potere nell'industria USA* in "Comunità" n. 66, 1959, pp. 38-43.

F. Ferrarotti, *La società e l'utopia. Torino, Ivrea, Roma e altrove*, Roma, Donzelli, 2001.

F. Ferrarotti, *Pane e lavoro! Memorie dell'outsider*, Milano, Guerini e associati, 2004.

F. Ferrarotti, *Nelle fumose stanze. La stagione politica di un "cane sciolto"*, Milano, Guerini e associati, 2006.

V. Foa, Cogliere il "nuovo" che s'impone al sindacato in "Rassegna sindacale" n. 23, 1956 pp. 649-652.

V. Foa, *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico* in "Quaderni rossi" n. 1, 1961, pp. 1-17.

V. Foa, *La centralità della condizione operaia* in "Proposte", n. 49 1977, pp. 19-28.

V. Foa, *La cultura della CGIL: scritti e interventi 1950-1970*, Torino, Einaudi, 1984.

C. Foussé, *Traits caractéristiques de la prospérité américaine. Etude présenté à Monsieur le Ministre des Affaires économiques Président du Comité National de la Productivité*, Paris, Sadep, 1953.

G. Friedmann, *Machine et humanisme: problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946.

G. Friedmann, *Automatisme et travail industriel* in "Cahiers internationaux de sociologie" n. I, 1946, pp. 139-160.

G. Friedmann, *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino, Einaudi, 1949.

G. Friedmann, *Où va le travail humain?*, Paris, Gallimard, 1950.

G. Friedmann, *Dove va il lavoro umano?*, Milano, Comunità, 1950.

G. Friedmann, *Techniques industrielles et condition ouvrière* in "Esprit" n. 7-8, 1951, pp. 113-124.

G. Friedmann, *Les conséquences sociales du progrès technique* in "Bulletin international des sciences sociales" n. 2, 1952, pp. 251-314.

G. Friedmann (dir.), *Villes et campagnes. Civilisation urbaine et civilisation rurale en France*, Paris, Colin, 1953.

G. Friedmann, *La thèse de Durkheim et les formes contemporaines de la division du travail* in "Cahiers internationaux de sociologie" n. XIX, 1955, pp. 45-58.

G. Friedmann, *Travail en miettes: specialisation et loisirs*, Paris, Gallimard, 1956.

G. Friedmann, *Lavoro in frantumi: specializzazione e tempo libero*, Milano, Comunità, 1960.

G. Friedmann, P. Naville (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Colin, 1961.

G. Friedmann, P. Naville (dir.), *Trattato di sociologia del lavoro*, Milano, Comunità, 1963.

G. Friedmann, *La crisi del progresso. Saggio di storia delle idee 1895-1935*, Milano, Guerini e associati, 1994.

M. Fugazza (a cura di), *"Ragionamenti"*, ristampa anastatica, Milano, Gulliver, 1980.

A. Gemelli, *L'operaio nella industria moderna. Le scienze del lavoro nel quadro della concezione sociale cristiana*, Milano, Vita e pensiero, 1945.

A. Gemelli, *Fattore umano o fattore sociale del lavoro?* in "Rivista internazionale di scienze sociali" n. 5, 1950, pp. 423-441.

A. Gemelli, *L'università per la pace sociale* in "Realtà sociale d'oggi", n. 2, 1950, pp. 76-79.

- A. Gemelli, *I problemi sociali del lavoro nella valutazione della psicotecnica* in “Produttività” n. 1, 1951, pp. 62-64.
- A. Gemelli, *Fattori psicologici della produttività* in “Rivista internazionale di scienze sociali” n. 4, 1954, pp. 295-306.
- M. Gilles, *Le climat psychologique de l'entreprise* in “Avenirs” n. 6, 1947, pp. 5-8.
- Gruppi operai milanesi, *Mentalità operaia e coscienza di classe* in “Per l'azione”, n. 4, 1952, pp. 9-11.
- C. Gruson, *Planification économique et recherches sociologiques* in “Revue française de sociologie” V, 1964, pp. 435-446.
- R. Guiducci, *È possibile una sociologia organica? Marxismo e sociologia* in “Opinione” n. 1, 1956, p. 10.
- R. Guiducci, *Fame di storia* in “Opinione” n. 2, 1956, pp. 26-29.
- R. Guiducci, *Socialismo e verità. Pamphlets di politica e cultura*, Torino, Einaudi, 1976 (1956).
- M. Guilbert, *Rémunération au temps et rémunérations au rendement* in “Sociologie du travail” n. 2, 1960, pp. 107-121.
- G. Gurvitch, *Traité de sociologie*, Paris, Presse Universitaires de France, 1962.
- G B. Guzzetti, *Aspetti morali delle relazioni umane* in “Realtà sociale d'oggi” n. 11-12 1954, pp. 511-516.
- P. Hoffman, *Possiamo vincere la pace*, Milano, Mondadori, 1951.
- D.G. Hutton, *Le promesse della produttività. Anche noi possiamo essere prosperi*, Milano, Fratelli Bocca, 1953.

- V. Isambert-Jamati, *L'industrie horlogère dans la région de Besançon*, Paris, Presses Universitaires, 1955.
- R. Lazzareschi, *Il centro studi nei primi anni di attività (1951-1953)* in “Annuario del Centro studi Cisl”, II 1962-1963, pp. 17-34.
- L.-J. Lebreton, *Guide pratique de l'enquête sociale*, Paris, Presses universitaires de France, 1952.
- G. Lehemann, *Fisiologia del lavoro e razionalizzazione* in “Produttività” n. 1, 1950, pp. 53-56.
- S. Leonardi, *Devono essere restaurati e difesi i diritti dei lavoratori nella fabbrica* in “Rinascita” n. 6, 1954, pp. 419-421.
- S. Leonardi, *La vera produttività del lavoro* in “Rinascita” n. 11-12 1954, pp. 768-771.
- S. Leonardi, *L'uomo e il progresso della tecnica* in “Rinascita” n. 6 1955, pp. 411-415.
- S. Leonardi, *Due facce delle “Human Relations”* in “Rassegna sindacale” n. 3, 1956, pp. 67-70.
- S. Leonardi, *Paghe e qualifiche nell'odierna azienda razionalizzata* in “Rassegna sindacale” n. 13, 1956 pp. 401-403.
- S. Leonardi, *Per una politica economica che si prefigga la più larga utilizzazione delle forze produttive* in “Critica economica”, n. 5, 1956, pp. 23-36.
- S. Leonardi, *Programmazione dell'automazione: a livello d'impresa, sul piano nazionale, o internazionale?* In “Ulisse”, n. 26, 1957, pp. 1196-1201.
- S. Leonardi, *Progresso tecnico e rapporti di lavoro*, Torino, Einaudi, 1957.
- S. Leonardi, *Le macchine utensili e la loro industria. Alternative tecnologiche nello sviluppo economico*, Milano, Feltrinelli, 1961.

S. Leonardi, *L'industria delle macchine utensili e lo sviluppo dell'economia italiana* in CNPDS, *Il progresso tecnologico e la società italiana. Effetti economici del progresso tecnologico sull'economia industriale italiana (1938-1958)*. Vol. II, Milano, Giuffrè, 1961, pp. 139-172.

S. Leonardi, *Democrazia di piano*, Torino, Einaudi, 1966.

H. Levy-Bruhl, *Il faut créer des facultés des sciences sociales* in "Productivité française" n. 26, 1954, pp. 12-13.

M.-R. Loew, *Les dockers de Marseille. Analyse type d'un complexe*, L'Arbesle, Economie et humanisme, 1945.

M. R. Loew, *Journal d'une mission ouvrière*, Paris, Cerf, 1959.

G. Magnaghi, *Un piano per il miglioramento delle relazioni umane nelle aziende italiane* in "Produttività" n. 5, 1955, pp. 457-463.

S. Mallet, *La nouvelle classe ouvrière en France* in "Cahiers internationaux de sociologie" vol. XXXVIII, 1965, pp. 57-72.

S. Mallet, *La nuova classe operaia*, Torino, Einaudi, 1967.

A. McLung Lee, *La sociologia industriale americana è forse un'arte magica?* in "Notiziario di sociologia", n. 3, 1958.

D. Mc Elrath, *La sociologia industriale contemporanea* in "Notiziario di sociologia", n. 4, 1959, pp. 3-8.

G. Martinoli, *Come un'azienda italiana ha migliorato l'efficienza* in "Produttività" n. 10, 1951, pp. 897-902.

A. Massucco Costa, *Prospettive nella ricerca sociologica* in "Società" n. 5, 1959, pp. 948-956.

Mission française d'étude aux Etats-Unis, *Les rapports entre patrons et salariés aux Etats-Unis*, Paris, AFAP, 1953.

F. Momigliano (a cura di), *Lavoratori e sindacati di fronte alle trasformazioni del processo produttivo. Atti del congresso internazionale di studio sul progresso tecnologico e la società italiana promosso dal CNPDS e dal comune di Milano con il patrocinio del CNR*, Milano, Feltrinelli, 1962.

D. Montaldi, *Una inchiesta nel cremonese* in "Opinione" n. 2, 1956, pp. 29-46.

D. Montaldi, *Autobiografie della leggera*, Torino, Einaudi, 1961.

D. Montaldi, *Militanti politici di base*, Torino, Einaudi, 1971.

D. Montaldi, *Bisogna sognare. Scritti 1952-1975*, Milano, Colibrì, 1994.

A. Morati, *Impressioni sulla vita industriale negli Stati Uniti* in "Realtà sociale d'oggi", n. 10, 1950, pp. 579-587.

G. Moro, *Considerazioni sulle relazioni umane* in "Produttività" n. 5, 1954, pp. 450-457.

G. Moro, *Le relazioni umane nell'ambito aziendale e para-aziendale* in "Produttività" n. 2, 1955, pp. 112-121.

P. Naville, *Psychologie, marxisme, materialisme: essais critiques*, Paris, Riviere, 1946.

P. Naville, *L'intellectuel communiste: a propos de Jean-Paul Sartre*, Paris, Riviere, 1956.

P. Naville, *Psicologia per l'uomo moderno* seguito da *L'intellettuale comunista*, Milano, Schwarz, 1959.

P. Naville, J. Palierne, *Automation et travail humain: le cas de la "télétypesetter"* in "Sociologie du travail" n. 3, 1960, pp. 193-205.



- P. Naville, *L'automation et le travail humain*, Paris, CNRS, 1961.
- F.M. Paces, *Un'inchiesta italiana sulle relazioni industriali* in "Produttività" n. 9, 1952, pp. 762-768.
- D. Palma, V. Rieser, E. Salvadori, *L'inchiesta alla Fiat nel 1960-61* in "Quaderni rossi", n. 5, 1964, pp. 214-255.
- L. Palma, *Una esperienza operaia* in "Per l'azione" n. 7, 1951, pp. 10-11.
- P. Palumbo, *L'istruzione di cui abbiamo bisogno* in "Rassegna sindacale" n. 20-21, 1956, pp. 593-594.
- R. Panzieri, *Il P.C.U.S. e la "via italiana"* in "Opinione" n. 1, 1956, pp. 1-8.
- R. Panzieri, *Uso socialista dell'inchiesta operaia* in "Quaderni rossi", n. 5, 1965, pp. 67-76.
- R. Panzieri, *Lotte operaie nello sviluppo capitalistico*, Torino, Einaudi, 1976.
- PCI - Sezione Lavoro di Massa (a cura di), *Atti del convegno tenuto all'Istituto "Antonio Gramsci" in Roma, nei giorni 29-30 giugno e 1 luglio 1956, I lavoratori e il progresso tecnico*, Roma, Editori Riuniti, 1956.
- G. Pastore, *I sindacati operai e la produttività* in "Produttività" n. 4, 1952, pp. 299-301.
- G. Pastore, *Una fondata speranza per i lavoratori* in "Produttività", n. 2, 1956, pp. 141-143.
- C. Pellizzi, *Gli studi sociologici in Italia nel nostro secolo* in "Quaderni di sociologia" parte I in n. 20, 1956, pp. 67-89 e parte II in n. 21, 1956, pp. 123-141.
- R. Pessio, *La funzione produttivistica delle organizzazioni sindacali democratiche* in "Produttività" n. 11, 1957, pp. 1033-1036.
- R. Peters, *Le relazioni nelle industrie*, Milano, Bocca, 1950.

A. Pizzomo, *Verso l'integrazione delle scienze sociali* in "Tempi moderni" n. 6-7, 1958.

L. Porcari, *Un'autonomia politica di quadri del sindacato e per il sindacato* in "Rassegna sindacale" n. 20-21, 1956, pp. 589-592.

L. Potestà, *Sviluppi e tendenze della sociologia del lavoro* in "Produttività" n. 2, 1954, pp. 168-178.

Présidence du Conseil – Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique et du Progrès Technique, *La recherche scientifique et le progrès technique. Rapport au Président du Conseil des Ministres et au Commissaire Général au Plan en vue de la préparation du 3e plan de modernisation et d'équipement*, Paris, 1957.

O. Ragazzi, *Ricerche di Sociologia Industriale al Centre d'Etudes Sociologiques di Parigi* in "Notiziario di sociologia", n. 1, 1958, pp. 28-29.

O. Ragazzi, *L'institut des sciences sociales du travail di Parigi* in "Notiziario di sociologia", n. 2, 1958, pp. 32-33.

O. Ragazzi, *Il Laboratorio di Sociologia Industriale dell'università di Parigi* in "Notiziario di sociologia", n. 3, 1958, pp. 17-21.

O. Ragazzi, A. Touraine, *Ouvriers d'origine agricole*, Paris, Editions du Seuil, 1961.

M. Romani, *Nuove prospettive nei rapporti sociali d'azienda* in "Realtà sociale d'oggi", n. 8-9, 1952, pp. 593-614.

M. Romani, *Sindacalismo operaio e produttività* in "Realtà sociale d'oggi" n. 6-7 1953, pp. 533-537.

M. Romani, *Il risorgimento sindacale in Italia. Scritti e discorsi 1951-1975*, Milano, Franco Angeli, 1988.

A. Sabatini, *Osservazioni intorno alle human relations* in "Quaderni di sociologia" n. 16, 1955, pp. 84-89.

G Sacco, *Sindacati e collaborazione nell'impresa* in "Produttività" n. 10, 1953, pp. 946-948.

G. Sacco, *A proposito di “addestramento nelle aziende” e di “relazioni umane”* in “Quaderni di sociologia” n. 23, 1957, pp. 22-34.

G. Santoro, *Progetto AEP 179. Valutazione dei sistemi di formazione esistenti nelle imprese in Italia*, Rapporto finale redatto dal Dott. Gustavo Santoro, OECE, Agenzia europea di produttività, Centro studi sui problemi del lavoro presso la Facoltà di scienze sociali e politiche “Cesare Alfieri”, Università di Firenze, 1955.

M. Sorre, *L'organisation un des plus beaux produits de notre époque de mythes pose 5 problèmes: l'organisation de la recherche, la formation du personnel de direction, l'organisation du travail* in “Productivité française” n. 26, 1954, pp. 8-11.

R. Spesso, *I sindacati e il progresso tecnico* in “Rassegna sindacale” n. 8, 1956, pp. 248-250.

G. Steidler, *Un'inchiesta tra operai sullo stato delle “relazioni umane” nelle imprese industriali* in “Realtà sociale d'oggi” n. 3, 1952, pp. 250-260.

A. Touraine, E. Verley, *Enquête française de sociologie industrielle* in “Cahiers internationaux de sociologie” n. VII, 1949, pp. 109-121.

A. Touraine, *Ambiguité de la sociologie industrielle américaine* in “Cahiers internationaux de sociologie” n. XII, 1952, pp. 131-146.

A. Touraine, *La conscience ouvrière*, Paris, Seuil, 1956.

A. Touraine, *Contribution à la sociologie du mouvement ouvrier. Le syndicalisme de controle* in “Cahiers internationaux de sociologie” vol. XXVIII, 1960, pp. 57-88.

A. Touraine, O. Ragazzi, *Operai di origine agricola nell'industria automobilistica parigina*, Milano, 1961.

A. Touraine, *La coscienza operaia*, Milano, Franco Angeli, 1969.

A Touraine, *La société postindustrielle*, Paris, Denoel, 1969.

A Touraine, *La società post-industriale*, Bologna, Il Mulino, 1970.

A. Touraine, *Production de la société*, Paris, Seuil, 1973.

A. Touraine, *La produzione della società*, Bologna, Il Mulino, 1973.

A. Touraine, *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1974.

A. Touraine, *Un désir d'histoire*, Paris, Stock, 1977.

B. Trentin, *Les syndicats italiens et le progrès technique* in "Sociologie du travail" IV, 1962, pp. 105-122.

Ufficio Stampa e Propaganda CGIL, *Nella più grande fabbrica d'Italia, il monopolio FIAT e l'economia italiana, le nuove forme di organizzazione aziendale, le condizioni di vita e di lavoro delle maestranze occupate alla FIAT-Mirafiori in una inchiesta della CGIL*, Roma, Editrice Lavoro, 1956.

Ufficio studi e formazione CISL, *Il sindacato e l'organizzazione di fabbrica*, Roma, CISL, 1955.

Ufficio studi e formazione CISL, *Le relazioni umane e sociali nelle aziende*, Roma, CISL, 1957.

L. Visentini (a cura di), *Tra Mestiere e vocazione: la sociologia del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli, 1984.

U. Zappulli, *In missione proletaria di P. Loew* in "Per l'azione" n. 6, 1951, p. 10.

## **Volumi consultati**

A. Accornero (a cura di), *Problemi del movimento sindacale in Italia 1943-1973*, Milano, Feltrinelli, 1976.

A. Accornero, *Il lavoro come ideologia*, Bologna, Il Mulino, 1979.

A. Accornero, *Il mondo della produzione*, Bologna, Il Mulino, 1994.

A. Accornero, *Era il secolo del lavoro*, Bologna, Il Mulino, 1997.

G. Adam, *La CFTC (1940-1958). Histoire politique et idéologique*, Paris, Colin, 1964.

E. Aga Rossi (a cura di), *Il Piano Marshall e l'Europa*, Roma, Istituto dell'enciclopedia italiana, 1983.

G. Agostini, *Sociologia a Trento. 1961-1967: una "scienza nuova" per modernizzare l'arretratezza italiana*, Bologna, Il Mulino, 2008.

R. Alquati, *Camminando insieme per realizzare un sogno comune*, Torino, Velleità alternative, 1994.

F. Amatori et al. (a cura di), *L'industria*, Torino, Einaudi, 1999.

F. Amatori, A. Colli, *Impresa e industria in Italia*, Venezia, Marsilio, 1999.

F. Amatori, S. Licini (a cura di), *Dalmine 1906-2006. Un secolo di industria*, Dalmine, Fondazione Dalmine, 2006.

M. Ancona, *F. W. Taylor e l'organizzazione scientifica del lavoro*, Roma, Elia, 1973.

D. Andolfatto, D. Labbé, *Histoire des syndicats (1906-2006)*, Paris, Seuil, 2006.

C. Aveline et al., *L'heure du choix*, Paris, Les Editions de Minuit, 1947.

P. Avril, G. Vincent, *La IV<sup>e</sup> République*, Paris, MA Editions, 1988.

G. Baglioni, *Il sindacato dell'autonomia*, Bari, De Donato, 1975.

G. Baglioni (a cura di), *Anlisi della CISL. Fatti e giudizi di un'esperienza sindacale*, Roma, Edizioni Lavoro, 1980.

G. Baglioni, *Il disegno di Mario Romani*, Roma, Edizioni Lavoro, 2005.

P. Bairati, S. Carrubba, *La trasparenza difficile. Storia di due giornali economici "Il Sole" e "24 Ore"*, Palermo, Sellerio, 1990.

L. Balbo, G. Chiaretti, G. Massironi, *L'inferma scienza: tre saggi sulla istituzionalizzazione della sociologia in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1975.

F. Barbagallo et al. (a cura di), *Storia dell'Italia repubblicana. La costruzione della democrazia*, Torino, Einaudi, 1994.

F. Barbano, *La sociologia in Italia. Storia, temi e problemi 1945-60*, Roma, Carocci, 1998.

G. Barberi Squarotti, C. Ossola, *Letteratura e industria*, Torino, Olschki, 1997.

P. Barboni, M. Martelli (a cura di), *La Confindustria e la ricostruzione. Guida alle fonti d'archivio 1945-1955*, Roma, SIPI, 1994.

D. Barjot (ed.), *Catching up with America. Productivity missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002.

D. Barjot, C. Réveillard (dir.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au XX siècle. Mythe et réalité*, Paris, Presses de l'Université Sorbonne, 2002.

- G. Barra, M. Guasco, *Chiesa e mondo operaio. Le tappe di un'evoluzione: da don Godin ai preti operai ai "preti al lavoro"*, Torino, Gribaudo, 1967.
- E. Benenati et al., *CISL 1948-1968 ispirazione cattolica, scelta di classe, nuovo sindacato*, Roma, Hobelx-Bonhoeffer, 1981.
- G. Berta, *L'Italia delle fabbriche. Ascesa e tramonto dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- J.-M. Berthelot, *La costruzione della sociologia*, Bologna, Il Mulino, 2008.
- L. Bertuccelli, *Nazione operaia. Cultura del lavoro e vita di fabbrica a Milano e Brescia, 1945-1963*, Roma, Ediesse, 1997.
- L. Bianciardi, *La vita agra*, Milano, Rizzoli, 1962.
- D. Bigazzi, *La grande fabbrica*, Milano, Feltrinelli, 2000.
- F. Blum (ed.), *Les vies de Pierre Naville*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2007.
- B. Boel, *The European Productivity Agency and Transatlantic Relations 1953-1961*, Copenhagen, Museum Tusculanum Press, 2003.
- L. Boltanski, *Les cadres. La formation d'un group social*, Paris, Les editions de Minuit, 1992 (1980).
- G. Bonazzi, *Sociologia della FIAT. Ricerche e discorsi 1950-2000*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- G. Bonazzi, *Lampadine socialiste e trappole del capitale. Come diventai sociologo*, Bologna, Il mulino, 2006.
- G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Futuro anteriore, dai "Quaderni rossi" ai movimenti globali ricchezze e limiti dell'operaismo italiano*, Roma, Deriveapprodi, 2002.

G. Borio, F. Pozzi, G. Roggero, *Gli operaisti*, Roma, Deriveprodi, 2005.

G. Bossuat, *Les aides américaines économiques et militaires à la France 1938-60. Une nouvelle image des rapports de puissance*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2001.

R. Boulat, *Jean Fourastié et la naissance de la société de consommation en France* in A. Chatriot, M. E. Chessel, M. Hilton (dir.), *Au nom du consommateur*, Paris, La Découverte, 2004, pp. 98-108.

D. Breschi e G. Longo, *Camillo Pellizzi. La ricerca delle élites tra politica e sociologia*, Palermo, Rubbettino, 2003.

M. Burnier, S. Célérier, J. Spurk (dir.), *Des sociologues face à Pierre Naville ou l'archipel des savoirs*, Paris, L'Harmattan, 1997.

A. Canaver, *I cattolici nella società italiana. Dalla metà dell'800 al Concilio Vaticano II*, Brescia Editrice La Scuola, 1991.

V. Capecchi, *L'industrializzazione a Bologna nel Novecento* in W. Tega, *Storia illustrata di Bologna*, Bologna, AIEP, 1990, pp. 341-360.

V. Capecchi, *Gli inizi della sociologia in Italia e a Magistero* in F. Frabboni et al. (a cura di), *Da Magistero a Scienze della formazione*, Bologna, Clueb, 2006.

V. Castronovo, *FIAT, una storia del capitalismo italiano*, Milano, Rizzoli, 2005.

A. Carew, *Labour under the Marshall Plan. The politics of productivity and the marketing of management science*, Manchester, Manchester University Press, 1987.

C. Cesa, *Apostolato cattolico e condizione operaia. Testimonianze sui preti operai*, Firenze, La Nuova Italia, 1955.



J.-M. Chapoulie, O. Kourchid, J.-L. Robert, A.M. Sohn, *Sociolgues et sociologies. La France des annnées 60*, Paris, L'Harmattan, 2005.

A. Ciampani (a cura di), *L'altra via per l'Europa. Forze sociali e organizzazione degli interessi nell'integrazione europea (1947-1957)*, Milano, Franco Angeli, 1995.

A. Ciampani, *Storia del movimento sindacale nella società italiana*, Catanzaro, Rubbettino, 2005.

A. Ciampani (a cura di), Mario Romani. *Il sindacalismo libero e la società democratica*, Roma, Edizioni Lavoro, 2007.

CISL, *Documenti ufficiali dal 1950 al 1958*, Roma, 1959.

A. Coppola, *Dalla fabbrica alla banlieue. Missione cattolica, islam e nuova questione sociale nella Francia contemporanea*, Roma, Ediesse, 2007.

G. Costantini (a cura di), *Per una storia della sociologia in Italia: gli anni '50 e il Mezzogiorno*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1993.

C.H. Cuin, F. Gresle, *Histoire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 2002.

A. Dansette, *Destin du Catholicisme français*, Paris, Flammarion, 1956.

P. P. D'Atorre (a cura di), *Nemici per la pelle: sogno americano e mito sovietico nell'Italia contemporanea*, Milano, Franco Angeli, 1991.

M. Delbrêl, *Ville marxiste, terre de mission*, Paris, Brower, 1957.

G. De Luca, *Pensare l'Italia nuova: la cultura economica milanese tra corporativismo e ricostruzione*, Milano, Franco Angeli, 1997.

P. Desmarrez, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Paris, Colin, 1986.

- R. Di Leo, *Operai e sistema sovietico*, Bari, Laterza, 1979.
- A. Di Nola, *Cristo in tuta*, Parma, Guanda, 1955.
- M. Djelic, *Exporting the american model. The postwar transformation of European Business*, New York, Oxford Press, 1998.
- D. Dolci, *Banditi a Partinico*, Bari, Laterza, 1955.
- D. Dolci, *Inchiesta a Palermo*, Torino, Einaudi, 1957.
- D. Dolci, *Spreco: documenti e inchieste su alcuni aspetti dello spreco nella Sicilia occidentale*, Torino, Einaudi, 1960.
- M. Dreyfus (dir.), *La naissance de Force Ouvrière*, Rennes, Presses Universitaires, 2002.
- A. Drouard (dir.), *Le développement des sciences sociales en France au tournant des années soixante*, Paris, Editions du CNRS, 1983.
- C. Durand (dir.), *Le travail et sa sociologie*, Paris, L'Harmattan, 1985.
- E. Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*, Milano, Comunità, 1966 (1962).
- F. Fauri, *Istruzione e governo dell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1998.
- A. Ferrari, *La civiltà industriale, colpa e redenzione. Aspetti della cultura sociale in età degasperiana*, Brescia, Morcelliana, 1984.
- G. Fiameni (a cura di), *Danilo Montaldi (1929-1975): azione politica e ricerca sociale*, Cremona, Biblioteca statale, 2006.

- G. Formigoni, *La scelta occidentale della CISL. Giulio Pastore e l'azione sindacale tra guerra fredda e ricostruzione (1947-1951)*, Milano, Franco Angeli, 1991.
- J. Fourastié, *Productivité et richesse des nations*, Paris, Gallimard, 2005 (1979)
- L. Gallino, *Dizionario di sociologia*, Torino, UTET, 2006.
- L. Ganapini (a cura di), *L'Italia alla metà del XX secolo. Conflitto sociale, Resistenza, costruzione di una democrazia*, Milano, Guerini e associati, 2005.
- G. Gemelli, R. MacLeod (ed.), *American foundations in Europe: grant-giving policies, cultural diplomacy and trans-Atlantic relations, 1920-1980*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2003.
- P. Ginsborg, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Torino, Einaudi, 1989.
- G. Giugni et al., *Ascesa e crisi del riformismo in fabbrica*, Bari, De Donato, 1976.
- P. Goetschel, B. Toucheboeuf, *La IV<sup>e</sup> République. La France de la Libération à 1958*, Paris, Librairie Générale Française, 2004.
- P. Gottraux, "Socialisme ou Barbarie". *Un engagement politique et intellectuel dans la France de l'Après-guerre*, Lausanne, Payot, 1997.
- T.R. Gourvish, N. Tiratsoo, *Missionaries and managers: American influences on European management education 1945-60*, New York, Manchester University Press, 1998.
- P. Grémion, *Intelligence de l'anticommunisme. Le Congrès pour la liberté de la culture à Paris 1950-1975*, Paris, Fayard, 1995.
- P. Grémion, F. Piotet (dir.), *Georges Friedmann: un sociologue dans le siècle (1902-1977)*, Paris, CNRS, 2004.

- W. Johnson, F.J. Colligan, *The Fulbright program: a history*, Chicago, University Press, 1965.
- R. Kuisel, *Le miroir américain. 50 ans de regard français sur l'Amérique*, Paris, Lattès, 1996.
- M. Lallement, *Historie des idées sociologiques de Parsons aux contemporaines*, Paris, Nathan, 1993.
- S. Lanaro, *Storia dell'Italia repubblicana. L'economia, la politica, la cultura, la società dal dopoguerra agli anni '90*, Venezia, Marsilio, 1996.
- M. La Rosa, *Weber, Marx e Panzieri. Ricerca sociologica e capitalismo*, Roma, Sapere 2000, 2005.
- F. Lavista, *Cultura manageriale e industria italiana*, Milano, Guerini e associati, 2005.
- M. Le Dohr, *Les démocrates chrétiens français face à l'Europe*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- C. Magnanini, *Studiare il lavoro. L'Ufficio Economico della Camera del Lavoro di Milano (1948-1966)*, Milano, Archivio del Lavoro, 2001.
- C. S. Maier, *Alla ricerca della stabilità*, Bologna, Il Mulino, 2003.
- A. Mangano, *Le culture del sessantotto. Gli anni sessanta le riviste il movimento*, Pistoia, Centro documentazione, 1988.
- L. Mangoni, *Pensare i libri. La casa editrice Einaudi dagli anni trenta agli anni sessanta*, Torino, Bollati Boringhieri, 1999.
- B. Mazon, *Aux origines de l'EHESS. Le rôle du mécénat américain*, Paris, Cerf, 1988.
- D. Menarin (a cura di), *1955-2005. Cinquant'anni di vita del Centro Produttività Veneto*, Vicenza, CPV, 2005.
- H.Y. Meyanud (dir.), *Les sciences sociales et l'entreprise. Cinquante ans de recherche à EDF*, Paris, La Découverte, 1996.

- W. Moore, *Industrial relations and the social order*, New York, The Macmillian company, 1947.
- S. Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Milano, Feltrinelli, 1999.
- S. Musso, *Storia del lavoro in Italia*, Venezia, Marsilio, 2002.
- S. Negri, *Fiat 1955. Giuseppe Di Vittorio e la sconfitta della CGIL alle lezioni delle Commissioni interne*, Roma, Ediesse, 2008.
- V. Occhetto, *Adriano Olivetti*, Milano, Mondadori, 1985.
- G. Orsini, *Il lavoro operaio nella ricerca sociologica di P. F. G. Le Play*, Milano, Franco Angeli, 1984.
- O. Ottieri, *Tempi stretti*, Torino, Einaudi, 1957.
- O. Ottieri, *Donnarumma all'assalto*, Milano, Bompiani, 1959.
- L. Parente (a cura di), *Danilo Montaldi e la cultura di sinistra del secondo dopoguerra*, Napoli, La città del sole, 1998.
- PCI Federazione di Milano (a cura di), *Testimonianze e documenti per una storia del PCI a Milano*, Milano, Il guado, 1981.
- D. Pelletier, *Economie et Humanisme. De l'utopie communautaire au combat pour le tiers monde 1941-1966*, Parsi, Cerf, 1996.
- A.S. Perraux, *Renault et les sciences sociales 1948-91*, Paris, Seli Arslam, 1999.
- G. Petrillo, *La capitale del miracolo. Sviluppo lavoro potere a Milano 1953-1962*, Milano, Franco Angeli, 1992.

- T. Pillon, F. Vatin, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares, 2003.
- E. Poulat, *I preti operai (1943-1947)*, Brescia, Morcelliana, 1967.
- E. Poulat, *Les prêtres-ouvriers. Naissance et fin*, Paris, Cerf, 1999.
- C. Ricciardelli, *Olivetti, una storia, un sogno ancora da scrivere*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- J.-P. Rioux, *La France de la IV<sup>e</sup> République, vol. 2 L'expansion et l'impuissance*, Paris, Éditions du Seuil, 1983.
- J.-P. Rioux, J.-F. Sirinelli, *La France d'un siècle à l'autre 1914-2000*, Paris, Hachette, 1999.
- P. Rolle, *Introduction à la sociologie du travail*, Paris, Larousse, 1971.
- F. Romero, *Gli Stati Uniti e il sindacalismo europeo 1944-1951*, Roma, Edizioni Lavoro, 1989.
- M. Rose, *French industrial studies: a bibliography guide*, Farnborough, Saxon house, 1977.
- M. Rose, *Servants of post-industrial power? Sociologie du travail in modern France*, London, Macmillian Press, 1979.
- G. Rot, *Sociologie de l'atelier*, Paris, Octares, 2006.
- V. Saba, *Quella specie di laburismo cristiano. Dossetti, Pastore, Romani e l'alternativa a De Gasperi. 1946-1951*, Roma, Edizioni Lavoro, 1996.
- M. Salvati, *Stato e industria nella ricostruzione. Alle origini del potere democristiano (1944/1949)*, Milano, Feltrinelli, 1982.
- A. Sangiovanni, *Tute blu. La parabola operaia nell'Italia repubblicana*, Roma, Donzelli, 2006.

- E. Santarelli, *Storia critica della repubblica. L'Italia dal 1945 al 1994*, Milano, Feltrinelli, 1997.
- G. Sapelli, *Economia, tecnologia e direzione d'impresa in Italia*, Torino, Einaudi, 1994.
- G. Sapelli, *Storia economica dell'Italia contemporanea*, Milano, Bruno Mondadori, 1997.
- A. Scarfini, *Le sociologie e la contestazione*, Roma, Bulzoni, 1970.
- R. Siebert, *Il piacere della sociologia. Essere e diventare sociologi. Trent'anni dopo il Sessantotto*, Catanzaro, Rubettino, 1998.
- C. Spagnolo, *La stabilizzazione incompiuta. Il piano Marshall in Italia (1947-1952)*, Roma, Carocci, 2001.
- F. W. Taylor, *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, ETAS, 2004.
- G. Trotta, F. Milana (a cura di), *L'operaismo degli anni Sessanta. Da "Quaderni rossi" a "Classe operaia"*, Roma, Deriveapprodi, 2008.
- A. Varni (a cura di), *Alla ricerca del lavoro*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1999.
- F. Vatin, *Le travail, sciences et société. Essais d'épistémologie et de sociologie du travail*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1999.
- C. Vivanti (a cura di), *Intellettuali e potere*, Torino, Einaudi, 1981.
- P. Volponi, *Memoriale*, Milano, Garzanti, 1962.
- I. Wall, *The United States and the making of postwar France 45-54*, New York, Cambridge University Press, 1991.
- S. Weil, *La condizione operaia*, Milano, SE, 1994.

I. Wexler, *The Marshall plan revisited*, London, Greenwood Press, 1983.

S. Wright, *L'assalto al cielo. Per una storia dell'operaismo*, Roma, Edizioni Alegre, 2008.

S. Zaninelli (a cura di), *Il sindacato nuovo. Politica e organizzazione del movimento sindacale in Italia negli anni 1943-1955*, Milano, Franco Angeli, 1981.

J. Zeitlin, G. Herrigel (ed.), *Americanization and its limits*, New York, Oxford University Press, 2000.

F. Zweig, *Productivity and trade unions*, Oxford, Basil Blackwell, 1951.



## Periodici consultati

A. Accornero, *La fabbrica degli intellettuali. Cultura e movimento operaio in Italia* in "Il Mulino" n. 6, 1991, pp. 950-965.

P. Adair, *La sociologie phagocytée par l'économique: remarques critiques à propos de "ce que parler veut dire" de P. Bourdieu* in "Sociologie du travail" n. 184, 1984, pp. 105-113.

R. Albertini, *Le Alte-Ceccato: un nuovo centro industriale nel vicentino* in "Bollettino della Società geografica italiana" n. 6-8, 1956, pp. 235-263.

L. Balbo, V. Rieser, *La "sinistra" e lo sviluppo della sociologia* in "Problemi del socialismo" n. 3, 1962, pp. 169-193.

F. Bednarz, *Strutture organizzative e politica contrattuale della CGIL di fronte al progresso tecnico ed economico. La crisi degli anni '50* in "Movimento operaio e socialista" n. 4, 1981, pp. 431-448.

C. Bertolotti, P. Capuzzo (a cura di), *Danilo Montaldi (1929-1975)* in "Studi culturali" n. 3, 2007, pp. 427-469.

G. Bianchi, *Il Comitato nazionale per la produttività: 1951-1955* in "Annali della Fondazione Pastore" n. XII, 1993, pp. 398-426.

L. Boltanski, *America, America... le plan Marshall et l'importation du management* in "Actes de la recherche en sciences sociales" n. 38, 1981, pp. 19-41.

L. Bonini, *Vittorio Foa protagonista e interprete della "svolta" del 1955* in "Classe" n. 16, 1978, pp. 31-49.

G. Bossuat, *Le poids de l'aide américaine sur la politique économique et financière de la France en 1948* in "Relations internationales" n. 37, 1984, pp. 17-36.

G. Bossuat, *L'aide américaine à la France après la seconde guerre mondiale* in "Vingtième siècle" n. 9, 1986, pp. 17-35.

R. Boulat, *Le concept de productivité en France de la Première Guerre mondiale aux années soixante* in "Travail et emploi" n. 91, 2002, pp. 43-56.

R. Boulat, *J. Fourastié ou le prophète repent* in "Vingtième siècle" n. 91, 2006, pp. 111-123.

P. Capuzzo, *Il narratore come educatore* in "Parolechiave" n. 38, 2007, pp. 49-58.

A. Carera, *Progresso tecnico e organizzazione del lavoro nell'industria italiana (1950-1960)* in "Annali della Fondazione Pastore" n. XXII, 1993, pp. 29-63.

J.-M. Chapoulie, *La seconde fondation de la sociologie française, les Etats-Unis et la classe ouvrière* in "Revue française de sociologie", XXXII-4, oct.-dec. 1991, pp. 321-364.

S. Chillè, *Il "Productivity and Technical Assistance Program" per l'economia italiana (1949-1954): accettazione e resistenze ai progetti statunitensi di rinnovamento del sistema produttivo nazionale* in "Annali della Fondazione Pastore" n. XXII, 1993, pp. 76-121.

G. Contini, *Le lotte operaie contro il taglio dei tempi e la svolta nella politica rivendicativa della Fiom (1955-1956)* in "Classe", n. 16, 1978, pp. 3-29.

G. Contini, *Operaismo e innovazione. Militanza politica e alfabetizzazione imperfetta* in "Problemi del socialismo" n. 2-3, 1988, pp. 206-222.

P. P. D'Attorre, *Il piano Marshall. Politica, economia, relazioni internazionali nella ricostruzione italiana* in "Passato e presente" n. 7, 1985, pp. 31-63.

A. Drouard, *Réflexions sur une chronologie: le développement des sciences sociales en France de 1945 à la fin des années soixante* in "Revue française de sociologie" XXIII, 1982, pp. 55-85.

K. Dull, M Rose (dir.), *Regards étrangers sur la sociologie du travail française. Débat* in "Sociologie du travail" n. 3, 1980, pp. 55-75.

C. Esposito, *Il piano Marshall. Sconfitte e successi dell'amministrazione Truman in Italia* in "Studi storici" n. 37/1, 1996, pp. 69-91.

P. Ferraris, *Dall'Italia alla Francia e ritorno* in "Parolechiave" n. 38, 2007, pp. 27-38.

P. Friedenson, *L'industrie automobile: la primauté du marché* in "Historiens et géographiens" n. 361, 1998.

N. Gallerano, *L'"altra storia" di Danilo Montaldi* in "Parolechiave" n. 38, 2007, pp. 59-66.

G. Gemelli, *La VI Sezione dell'"Ecole Pratique des Hautes Etudes" e l'unificazione delle scienze economico-sociali in Francia* in F. Braudel, *I tempi della storia. Economie, società, civiltà*, Bari, Dedalo, 1986, pp. 361-408.

G Gemelli, *Un incontro mancato. Braudel e le scienze sociali in Italia* in "Il Mulino" n. 3, 1987, pp. 409-440.

P. Gottraux, *Socialisme ou Barbarie. Une revue iconoclaste dans la France de l'après-guerre* in "La revue des revues" n. 23, 1997, pp. 43-68.

R. Kuisel, *L'american way of life et les missions françaises de productivité* in "Vingtième siècle" n. 17, 1988, pp. 21-38.

C. S. Maier, *Between Taylorism and Technocracy: European ideologies and the vision of industrial productivity in the 1920s* in "Journal of contemporary history" n. 2, 1970, pp. 27-61.

C. S. Maier, *The Two Postwar Eras and the Conditions for Stability in Twentieth-Century Western Europe* in "American history review", apr. 1981, pp. 327-367.

P. Masson, *Le financement de la sociologie française: les conventions de recherche de la DGRST dans les années soixante* in "Genèses" n. 62, 2006, pp. 110-127.

J. McGlade, *Lo zio Sam ingegnere industriale. Il programma americano per la produttività e la ripresa economica dell'Europa occidentale (1948-1958)* in "Studi storici" n. 37/1, 1996, pp. 9-40.

S. Musso, *Le lotte sociali nel secondo dopoguerra* in "Società e storia" n. 66, 1994, pp. 843-878.

E. Pugno, *Dalla resistenza in fabbrica alla nuova offensiva di classe* in "Proposte" n. 49, 1977, pp. 9-18.

J. Romano, *James Burnham en France: l'import-export de la "revolution managériale" après 1945* in "Revue française de science politique" n. 2, 2003, pp. 257-275.

F. Romero, L. Segreto, *Italia, Europa, America. L'integrazione internazionale dell'economia italiana (1945-1963)* in "Studi storici" n. 37/1, 1996, pp. 5-8.

C. G. Rossetti, *Un débat sur la sociologie italienne* in "Revue française de sociologie" XXIII, 1980, pp. 283-296.

G. Rot, F. Vatin, *Les avatars du "travail à la chaîne" dans l'oeuvre de Georges Friedmann (1931-1966)* in "Genèses" 57 déc. 2004, pp. 23-40.

M. Salvati, *La passione civile di Simone Weil. Spunti per una lettura storica* in "Rivista di storia contemporanea" n. 2, 1980, pp. 35-63.

M. Salvati, *Cultura operaia e disciplina industriale: ipotesi per un confronto tra correnti storiografiche* in "Movimento operaio e socialista" n. 1, 1980, pp. 5-18.

M. Salvati, B. Groppo, *Anciens et nouveaux instruments de l'action industrielle de l'Etat dans la reconstruction italienne* in "Mouvement social" n. 134, 1986, pp. 97-123.

M. Salvati, *Scienza, biografia e politica nel "secolo breve": il caso di Camillo Pellizzi* in "Annali della Fondazione Ugo Spirito" n. XVI-XVII, 2007, pp. 31-49.

M. Salvati, *Per una biografia intellettuale* in "Parolechiave" n. 38, 2007, pp. 7-25.

H. G. Schroeter, *La partecipazione dei lavoratori: idee americane ed europee* in "Imprese e storia" n. 29, 2004, pp. 71-101.

L. Segreto, *Gli investimenti americani in Italia (1945-1963)* in "Studi storici" n. 37/1, 1996, pp. 273-316.

H. N. Smith, *The Salzburg Seminar* in "American Quarterly" n. 1, 1949, pp. 30-37.

F. Totaro, *La cultura del lavoro e la razionalizzazione produttiva degli anni '50* in "Annali della Fondazione Pastore" n. XXII, 1993, pp. 292-305.

L. Tournès, *L'américanisation de la culture française ou la rencontre d'un modèle culturel conquérant et d'un pays au seuil de la modernité* in "Historiens et géographes" n. 358, 1997, pp. 65-79.

F. Vatin, *Machinisme, marxisme, humanisme: Georges Friedmann avant et après-guerre* in "Sociologie du travail" n. 46, 2004, pp. 205-223.

I. Wall, *Les accords Blum-Byrnes. La modernisation de la France et la guerre froide* in "Vingtième siècle" n. 9, 1987, pp. 45-68.

P.-P. Zalió, *L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues* in "Entreprises et histoire" n. 35, 2004, pp. 16-30.

## Tesi consultate

R. Boulat, *Jean Fourastié, la productivité et la modernisation de la France (années trente-années cinquante)*, Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur, Université de Franche-Comté, directeur J. C. Daumas, 2006.

M. Caiaffa, *Le iniziative produttivistiche a favore della media industria in provincia di Vicenza (1952-1958)*, Tesi di Laurea conseguita presso l'Università di Bologna, A.A. 1987-1988, relatore prof. M. Salvati.

A. Coli, *Una piccola grande occasione mancata. Il Comitato Nazionale per la Produttività (1951-1967)*, Tesi di Laurea conseguita all'Università di Firenze, A.A. 1997-98, relatore prof. L. Segreto.

C. Finetti, *La "responsabilità sociale" dell'imprenditore negli ambienti cattolici lombardi dagli anni Trenta alla Ricostruzione*, Tesi di Dottorato presentata presso l'Università di Bologna, A.A. 2007-2008, relatore prof. L. Ganapini.

D. Franco, *L'inchiesta nella fabbrica del neocapitalismo: i "Quaderni rossi" 1959-1965*, Tesi di Laurea conseguita presso l'Università di Bologna, A.A. 2003-2004, relatore prof. A De Bernardi.

D. Pinto, *Sociology as a cultural phenomenon in France and Italy: 1950-1972*, Thesis to Departement of History, University of Harvard, Cambridge MT, 1977.

C. Ricciardelli, *Sociologi ad Ivrea: il contributo olivettiano alla sociologia del lavoro italiana*, Tesi di Laurea conseguita presso l'Università di Bologna, A.A. 1997-98, relatore prof. M. La Rosa.